الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد مجـرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظـة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور المعلمين ومراقبتهم، والعمل على إتقانهم للمواد التي يدرسـونها، ومتابعـة أمور الطلبة، بل أصبح محور عمل مدير المدرسة يدور حول توفير كل الظـروف والإمكانات التي تساعد على توجيه النمو العقلي والبدني والروحي، وصـولا إلـى تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، إلى جانب دور المدرسـة الفاعـل تجـاه المجتمع والتغير في أدوار الإدارة المدرسية ارتبط بالتغير في النظرة نحو العمليـة التربوية ونحو المجتمع.

والقيادة التربوية بأنماطها القيادية وسماتها الشخصية المختلفة لهـا تأثيرهـا المباشر على أداء العاملين سواء بالسلب أو الإيجاب في العملية التعليمية، ونظراً لما تمثله الأنماط والسمات من فهم لطبيعة سلوكه والعوامل المحددة لها، وبالتـالي لمـا يعكسه ذلك السلوك من أثر على نشاط العاملين وعلى علاقتهم ودرجة فاعليتهم ومن ثم إنجازهم، كما أن التعرف على الأنماط والسمات الشخصية للمديرين ودراسـتها وتحليلها يكتسب أهمية متميزة في تصنيف هؤلاء المديرين ضـمن أنمـاط قياديـة وسمات شخصية معينة وفق المقاييس المحددة لهذه الغاية، وبالتالي وضـع الأسـس التي سيتم بموجبها وعلى ضوئها اختيار المديرين لممارسـة الـدور الإداري فـي المؤسسات والمنظمات التربوية(أبو كف، 1990).

وتعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتمادا كبيـرا علـى مـدير المدرسـة، باعتباره محور العملية الإدارية، والركيزة الأساسية في النهوض بمـستوى الإدارة المدرسية وتطويرها، والعنصر الفعال الذي يتوقف عليـه نجـاح العمـل الإداري بالمدرسة؛ وحيث أن الأداء الجيد لمدير المدرسة يعتبر من أهم المتطلبات الأساسية

التي تنشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وشرط أساسـي لنجـاح العملية الإدارية في المدرسة، فإن الاهتمام بمدير المدرسة ورفـع مـستوى أدائـه، وتوفير السبل المعينة التي تكفل نجاحه في عمله أمـرا بـالغ الأهميـة(حمـادات، 2008).

ولما كان فهم الشخصية أساساً لتفسير سلوك الفرد في مواقف مختلفة، والتنبـؤ على أساس تلك المعرفة باحتمالات سلوكه المختلفة، فلا بد من توفر قدر من الفهـم الموضوعي للشخصية الإنسانية لدى الإداريين حتى تساعدهم على اختيار عـاملين أفضل، وتحسين أجواء العمل لأنها تقلل من فرص التوتر لدى العاملين، وتزيد مـن إمكانية إيجاد جو ايجابي يوفر الرضا والانتماء من قبلهم للمنظمات الإداريـة التـي يعملون بها(القريوتي، 2000).

ويعد الالتزام التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التي سـلطت عليهـا الأضواء، إذ أكدت العديد من الدراسات والأبحاث أن ضعف الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب، والتأخر عن العمل، وانخفاض الرضا الوظيفي، بينما تؤدي زيادة مستوى الالتزام التنظيمي إلى تحسين أداء المدرسة، وزيادة فاعليتها وتحقيـق أهدافها.

والإدارة المدرسية الناجحة أساس العملية التعليمية والتربوية؛ إذ أنها تحـدد المعالم وترسم الطريق، وتغير السبيل أمام العاملين في الميدان التربوي للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، كما تعمل على تحسين العملية التعليميـة والتربويـة وترتفع بمستوى أدائها عن طريق توعية العـاملين فـي المدرسـة بمـسؤولياتها، ومواجهة المشكلات اليومية للحياة المدرسية وما تتطلبه من قرارات إدارية وفنيـة، وإن نمط الشخصية الذي يتصف به مدير المدرسة الثانوية من الممكن أن يـنعكس على التزامه التنظيمي، كما ينعكس على سلوكه وإخلاصه وتفانيه في خدمة أهـداف المجتمع وبالتالي يؤثر على عطائه.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظراً لأهمية دور مدير المدرسة في ظل تطورات الحياة العلمية والعملية التي استدعت ضرورة مراجعة أسلوب المديرين، والكشف عن أنماط الشخصية التي تتمتع بها إدارة المدارس والتي ترتبط أحياناً بضعف العلاقات التنظيمية السائدة بين المدير والعاملين في المدرسة، والتي تؤدي بدورها إلى ضعف نشاطهم التربوي والعلمي، وهذا ينعكس بالضرورة على أداء الطلبة، وعلى توجههم للعمل في مدارسهم، الأمر الذي يتطلب إجراء مثل هذه الدراسة لمعرفة أنماط الشخصية للمديرين ومدى علاقتها بالالتزام التنظيمي، وتشخيص الجوانب والعوامل التي تقف مانعاً دون تحقيق المدرسة لأهدافها التربوية، وتحاول هذه الدراسة التعرف على الأنماط الشخصية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك، ولتحقيق هذا الغرض ستحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما الأنماط الشخصية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك؟
2. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الشخصية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى لـ (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى لـ (النوع الاجتماعي، والخبرة والمؤهل العلمي)؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك؟

3.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. استقصاء الأنماط الشخصية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك.
2. التعرف على مدى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك.
3. التعرف على العلاقة بين أنماط الشخصية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك.
4. تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين التربويين على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة.

4.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه المديرون في المؤسسات التربوية، والذي يشكل أساس التطور والتحديث اللازم لمواكبة التغيرات الاقتصادية والإدارية، والاجتماعية التي تشهدها المجتمعات بمختلف أنحاء العالم، فنمط الشخصية الذي يحكم سلوكه يساهم بشكل كبير في تحديد اتجاهات التطور الذي تشهده المؤسسات التربوية، وتكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1. بناء إطار نظري وفكري لمفهوم أنماط الشخصية والالتزام التنظيمي يرفد المكتبة العربية.
2. حيوية الموضوع الذي تتناوله هذه الدراسة وأهميته(أنماط الشخصية والالتزام التنظيمي).
3. إمكانية استفادة القيادات الإدارية التربوية ومتخذي القرار في وزارة التربية والتعليم من النتائج التي ستصل إليها الدراسة وذلك من خلال استخدامها في تحديد معايير اختيار مديري المدارس الثانوية.
4. إن نتائج هذه الدراسة قد تساعد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والإدارات التعليمية التابعة لها في التعرف على الأنماط الشخصية، ومدى

الالتزام التنظيمي لدى المديرين من أجل تعزيز الإيجـابي منهـا ومعالجـة السلبي منها بالتدريب والتأهيل.

5. قد تساهم نتائج هذه الدراسة في تزويد المديرين بالتغذيـة الراجعـة لعمليـة التقويم الذاتي لسلوكهم الإداري في مدارسهم.

5.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

أنماط الشخصية:

يعرف (الأغبري، 1998) النمط بأنه هو كناية عن منهج متـسق ومنـتظم ينطوي على أعمال المرء وأفكاره ونزعاته واتجاهاته، بحيث يمكن اتخاذه أساسـاً للقيام بتوقعات وتحليلات تنبؤية تتعلق بسلوك الشخص، والاحتمالات التي يمكن أن يتجه فيها هذا السلوك.

ويعرف أيزنك الشخصية بأنها التنظيم الثابت أو الدائم لخُلق الفرد أو طباعه ومزاجه، وعقله وبنية جسمه، والذي يحدد توافـق الفـرد لبيئتـه ويميـزه عـن الآخرين(خليفة ورضوان، 1998).

وإجرائيا: هي درجة استجابة مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الكرك على كل فقرة من فقرات أنماط الشخصية الواردة في أداة الدراسة.

الالتزام التنظيمي:

عرف (هيجان، 1999) الالتزام التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد واندماجه مع منظمته وارتباطه بها.

وإجرائيا: هو درجة استجابة مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الكرك على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة.

6.1 حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود التالية:

1. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية.
2. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على محافظة الكرك.

3. الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة للعام الدراسي 2010/2009.

4. وتحددت نتائج هذه الدراسة باستجابة مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة التي أعدتها الباحثة واستخدمتها في الدراسة.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

يشكل الإطار النظري الجانب المفاهيمي في الدراسة، وقد استند الباحث في إعداد الإطار النظري على استقراء الكتب، والمقالات، والدراسات، والأبحاث المنشورة، والتي تشكل جميعها أدبيات هذه الدراسة، ويقوم الباحث باستعراض لمفهوم الشخصية: أبعاد الشخصية، وأنماطها، ونظرياتها، وقياس الشخصية، ثم عرضنا مفهوم الالتزام التنظيمي: أبعاده، وخصائصه، ومراحل تطوره، وأهميته، وتأثيره على الفرد، والالتزام التنظيمي كإستراتيجية، والعوامل المؤثرة في تطوره، ومحدداته، ومدخلاته، وقياسه.

1.12 مفهوم الشخصية

إن معنى الشخصية من أشد معاني علم النفس تعقيداً وتركيباً، ذلك أنها تشمل: الصفات الجسمية والوجدانية والعقلية والخلقية في حالة تفاعلها مع بعض لشخص معين، يعيش في بيئة اجتماعية معينة، وكما يذكر البورت فإن كل فرد يعرف الشخصية، ولكن لا يستطيع أحد أن يصفها بدقة ونتيجة لذلك فإن هناك مئات من التعريفات موجودة ومتفرقة لمفهوم الشخصية(الميلادي، 2006).

ويرى (عبدالرحمن، 1998) أنه على الرغم من أن أغلبنا لديه تصور بديهي لمعنى الشخصية إلا أن مفهوم الشخصية وتعريفها علميا في مجال علم النفس أمر ينطوي على صعوبة كبيرة؛ لأنه مصطلح متعدد الوجوه، فقد نعتمد عند وصف الشخصية على الجوانب أو المظاهر الجسمية الخارجية، والجوانب الاجتماعية وكيف يبدو الفرد في مواجهة الآخرين، إلا أن هذا التصور لمفهوم الشخصية غالبا ما يهمل بعض الاعتبارات المهمة، فشخصية الفرد توجد حتى في غياب الآخرين، وهي تشتمل على الكثير من الجوانب غير المرئية والملاحظة.

أما تعريف الشخصية لغوياً فإن لفظ الشخصية في اللغة كما ورد فـي لـسان العرب مشتق من الجذر (ش خ ص)، والشخص: كل جسم لـه ارتفـاع وظهـور، والمراد به إثبات الذات فاستعير لها لفظ الشخص(ابن منظور، د.ت).

أما معنى لفظ الشخصية في المعجم الوسيط فقد ورد أن الشخصية هي: صفات تميز الشخص عن غيره، ويقال فلان لا شخصية له: ليس فيه ما يميزه من الصفات الخاصة، ويقال: فلان ذو شخـصية قويـة: ذو صـفات متميـزة وإرادة وكيـان مستقل(إبراهيم وآخرون، 1986).

وتناولت معظم مدارس علم النفس موضوع الشخصية بالدراسـة، وسـعت لوضع مفهوم واضح للشخصية، ومن أشهر هذه المدارس مدرسة التحليل النفـسي التي عمدت إلى وصف بنية الشخصية من خلال تقديم صورة عن تركيب الجهـاز النفسي وبنائه؛ حيث يرى فرويد أن الشخصية هي تكامل بين الهو، والأنا، والأنـا الأعلى، كما أن يونج يصف الشخصية بأنها تكامل بين الأنا، واللاشعور الشخصي والجمعي، والعقد، والأنماط الأصيلة البدائية، بينما يرى أدلر الشخصية بأنها أسلوب حياة الفرد وطريقته المميزة في الاستجابة لمشكلات الحياة(عبدالخالق، 1994).

أما الشخصية من وجهة نظر مدرسة التعلم الاجتماعي فهي تلك التي تتكون من خلال سياق اجتماعي تنمو فيه، وتركز هذه المدرسة في نظرتها إلى الشخصية على العمليات العقلية كالـذاكرة والملاحظـة والنمذجـة والتنظـيم فـي سـياق اجتماعي(خليفة ورضوان، 1998).

وقد اختلف علماء النفس كثيراً في تعريف الشخصية، حتى وصـل عـدد تعاريف الشخصية إلى أربعين تعريفاً، ويحددها بعض الباحثين على أنها: مجموعـة الصفات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعيـة التـي تظهـر فـي العلاقـات الاجتماعية لفرد بعينه وتميزه عن غيره(صالح، 1998).

فيعرف أيزنك الشخصية: بأنها ذلك التنظيم الثابت أو الدائم لخُلق الفـرد أو طباعه ومزاجه، وعقله وبنية جسمه، والذي يحدد توافق الفرد لبيئته ويميـزه عـن الآخرين(خليفة ورضوان، 1998).

بينما عرف ألبورت الشخصية: بأنها التنظيم الدينامي داخـل الفـرد لتلـك الأجهزة الجسمية والنفسية التي تحدد سلوكه وفكره المميزين(طه، 1993).

أما فيرز والمشار إليه في (الصيرفي، 2005) فيعرف الشخصية على أنهـا نمط خصائص من الأفكار والمشاعر والسلوكيات الثابتة عبر الزمـان والمواقـف وتميز الشخص عن الآخرين.

ويعرف جلفورد الشخصية بأنها النموذج العام للسلوك الكلي للفـرد ويـرى شوين بأن الشخصية هي الجهاز المتكامل أو الكلي أو الوحـدة الوظيفيـة للعـادات والاستعدادات والعواطف التي تميز أي فرد من نفس الجماعة(صالح، 1998)

وعرفها كاتل: بأنها مجموعة السمات المترابطة التي تسمح لنا بـالتنبؤ بمـا سيفعله الشخص في موقف معين.(الزغلول والهنداوي، 2002)

2.1.2 أبعاد الشخصية:

قام علماء نفس الشخصية بتجميع السمات المرتبطة معاً، وتصنيفها تحت بعد أو عامل مستقل يمكن تعميمه على مختلف الأفراد والثقافات؛ لاكتشافهم أن هناك حاجة إلى نموذج وصفي يشكل الأبعاد أو العوامل الأساسية للشخـصية، فكانـت قائمـة العوامل الخمس الكبرى محط الأنظار والاهتمام العالمي؛ حيث ترجمت إلـى عـدة لغات، وأصبحت مؤخراً من أكثر الأدوات استخداماً في مجال فحـص الشخـصية ودراستها، ويذكر (الصيرفي، 2005) أربعة أبعاد للشخصية، وهي:

1- **البعد الفسيولوجي:** ويقصد به تركيب جسم الإنسان كنظام متكامل يتصف به الفرد ويتفرع منه أنظمة فرعية مختلفة، مثل: نظام عمل العضلات وعمـل الحواس وهذا البعد بجوانبه المختلفة يؤثر على سلوك الفرد .
2- **البعد الاجتماعي:** وهي مجموعة القيم والعادات والتقاليد التي يظهر بها الفرد ويتصف وتكتسب هذه القيم من المجتمع الذي نعيش فيه.
3- **البعد العقلي:** وهو قدرة الفرد على التفكير واستخدام القـوة العقليـة التـي يتصف بها في دراسته، وتحليله للظواهر والمشاكل التي تواجهه خلال فترة حياته.

4- **البعد العاطفي:** وهو الجانب الانفعالي والوجدان، والحالـة المزاجيـة التـي يتصف بها الفرد.

3.1.2 أنماط الشخصية

أورد (صالح، 1998) مجموعة من أنماط الشخصية نذكر منها ما يلي:

1. الشخصية الانبساطية

الانبساط هو النقيض التام للانطواء وكلاهما من أنماط الشخصية الإنسانية، ومن أهم سمات الانبساطي أنه اجتماعي الاتجاه، واقعي التفكير، يميل إلى المـرح، ينظر إلى الأشياء في محيطه كما هي من حيث قيمتها المادية الواقعية، لا لأهميتهـا ودلالاتها المثالية، وهو بذلك يتعامل مع الواقع الذي يعيشه بدون خيالات أو تأملات، ويعالج أمور حياته بالممكن والمتاح من الطاقة الفعلية، وينجح في أغلب الأحيـان في إيجاد الحلول التي يتوافق من خلالها مع البيئة الاجتماعية.

ويميل الشخص الانبساطي إلى العمل دائماً وخصوصا المهن التي لها مساس مباشر مع البشر وتغلب صفة المكاسب المادية، ويميز صاحب الشخصية الانبساطية بالقابلية العالية في التكيف السريع مع الأحداث والمواقف، ويمتلك مرونـة عاليـة حسب متطلبات الحياة وظروف التواصل الاجتماعي وتحقيق مكاسب مادية عالية.

2. الشخصية الانطوائية

لو تأملنا في نمط هذه الشخصية الإنسانية الانطوائية لوجـدنا أنـه يتحاشـى الاتصال الاجتماعي، ويميل برغبة عالية إلى الانعزال والوحدة مع وجود اسـتمرار حالة التأمل، حتى أنه يفضل صاحب هذه الشخصية الالتماس مع الواقع ويتجنبه، أنه يرى في الواقع عقبة أمامه دائماً، وحاجزاً نفسياً من الـصعب اجتيـازه، ويحـاول جاهداً مع نفسه تجنب الواقع بكل ما استطاع وبأي وسيلة ممكنة.

إن صاحب الشخصية الانطوائية لا يميل إلى الجوانب المادية في البيئة التـي يعيش فيها، ويفضل في معظم الأحيان الاعتبارات النظرية والمثالية، ويميـل إلـى الخيال أكثر من الواقع الحقيقي، حتى وصفه بعض علماء النفس بأنـه اضـطراب شخصية يتميز بأحاسيس مستمرة وواسعة المدى بالتوتر والتوجس واعتيـاد علـى

الوعي الشديد بالذات، وأحاسيس بعدم الأمان والدنيوية، ولديه حساسية مفرطة نحـو الآخرين، وحساسية مفرطة نحو الرفض والنقد، ورفض الدخول في أي علاقات إلا بعد الحصول على ضمانات شديدة القبول غير المشروط بنقد.

3. الشخصية العدوانية

يتشابه سلوك الشخصية العدوانية مـع سـلوك الشخـصية اللاجتماعيـة أو الشخصية غير المتزنة انفعالياً؛ حيث تستجيب بنوبات وتتـسم بـسهولة الاسـتثارة واللجوء للتدمير لمجرد الاحباطات البسيطة، وحتى تأخذ الاستجابة شـكل التـذمر المرضي، وسلوكها دائماً تعبير عن الاعتماد اللاشعوري الكامن، ويأخـذ عـدوانها شكل نشر الإعلانات والقيل والقال والقذف بالأشياء.

فالشخصية العدوانية هي التي يغلـب علـى سـلوكها العـدوان والتـدمير والتخريب، وقد يقارب هذا المصطلح مصطلحاً آخـراً هـو الشخـصية المـضادة للمجتمع أو الإجرامية أو المنحرفة التي تتورط في ارتكـاب الجـرائم أو الأعمـال الضارة للمجتمع والتي تخرق فيها القانون.

4. الشخصية الاعتمادية:

إن نمط هذه الشخصية أقل وضوحاً من خـصائص الشخـصيات الأخـرى مقارنة بها، وما تتميز به هذه الشخصية هو الافتقار التام إلى الثقة بالنفس والاعتماد عليها حتى كانت تطغى عليه مشاعر العجز الشامل، وعدم القدرة على حل أبـسط مشكلة تواجهه أو مشكلة صعبة أو ضغوط حياتية تواجهه، ينهار ويتـألم، وربمـا يقوده هذا الانهيار إلى حالة الاضطراب النفسي.

هذه الشخصية يميل صاحبها إلى التعلق بالآخرين كما يفعل الطفل المعتمـد على والديه، وهو يحتاج دائماً إلى الموافقة على سلوكه والتشجيع الدائم والطمأنة في أي خطوة يخطوها، حتى تحل الزوجة بديلاً عن الأم في الاعتمـاد والاتكـال فـي التوجه واتخاذ القرارات المهمة وغير المهمة.

4.1.2 نظريات الشخصية

نتيجة للأبحاث والدراسات التي قام بها عدد كبير من علماء النفس ظهرت نظريات عديدة تحاول تفسير وتحليل سلوك الأفراد، ومن أهم نظريات الشخصية ما يلي:

أولا: نظريات السمات

تقوم هذه النظرية على أساس أنه يمكن تفهم شخصية الفرد من خلال السمات المميزة له والتي تجعله يختلف عن أي شخص آخر. وهذه السمات تتصف بالثبات النفسي وتتمثل الركيزة في بناء الشخصية وتعتبر الدليل والمرشد للسلوك الفردي، ومن الأمثلة على هذه السمات التكوين الجسماني والذكاء والشجاعة والتواضع والغرور والكآبة والقلق والقدرة على التداخل مع الآخرين، والعزلة...الخ

ومن الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية قصورها من الناحية التحليلية، فهي لم تبين دوافع وأسباب السلوك الإنساني، كذلك لم تقدم تبصراً يذكر في ديناميكية الشخصية وتطورها، وإنما اكتفت بذكر الصفات والخصائص الشخصية للأفراد، كما أنها لم تكن ناجحة في التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة(العميان، 2009).

والسمات هي نمط استجابات أو ردود فعل يربطها نوع من الوحدة يسمح بتصنيفها تحت عنوان واحد وهي استجابات تتصف بنوع من الثبات النسبي ويمكن للسمات أن تكون وراثية أو مكتسبة، جسمية أو معرفية أو عاطفية، ويقسم جيلفورد السمات إلى سمات سلوكية، وفسيولوجية، ومظهرية، ومن الطبيعي أن يتشابه الناس في السمات العامة الذكاء والانعزالية وحب السيطرة، أما السمات الخاصة فهي التي لا يشترك فيها عدد كبير من الناس وتقتصر على شخص معين مثل نمط البصمات(القريوتي، 1993).

ثانيا: نظرية التحليل النفسي

تعود هذه النظرية إلى العالم سيموند فرويد الذي يرى أن الشخصية الإنسانية تتألف من ثلاثة عناصر رئيسة هي(العميان، 2009):

1. الهو: وتمثل الجانب اللاشعوري من الشخصية، وتعتبر مخزون الطاقة الغريزية ومصدرها وهي الصفات الموروثة في شخصية الفرد.

2. الأنا: ويمثل رؤية الشخص للواقع المادي والاجتماعي، ويرمز للجانب الشعوري من الشخصية ويتمثل بالعمليات العقلية والمنطقية.
3. الأنا العليا: ويرمز إلى الجانب المثالي في الشخصية الذي يمثل المثل والقيم الاجتماعية والاتجاهات الأخلاقية.

ثالثا: النظرية العضوية

تعود هذه النظرية إلى أفكار موري الذي يعتقد أن التكوين العضوي يمثل أساساً لتفهم شخصية الفرد؛ حيث أن تطور الشخصية يتم من خلال تكوين الفرد البيولوجي وعلاقته بالبيئة التي يعيش فيها، وتؤكد هذه النظرية في ديناميكية الفرد على دوافعه باعتبار أن سلوك الإنسان يؤدي إلى تحقيق هدف معين، وتتطور شخصية الفرد مع مراحل عمره الزمني؛ حيث يمر الفرد بتطورات نفسية مختلفة تتأثر بعوامل الوراثة والخبرات التي يجنيها من عمليات التعلم الثقافي والاجتماعي(العميان، 2009).

ويعرف هنري موري بصفة ممن يرتبط اسمهم بهذه النظرية الشخصية، بأنها المخزون العقلي المعقد لدى الفرد والذي يشمل الدماغ كمركز تحكم رئيس في حياته فالشخصية بعبارة أخرى تتكون من مركز التحكم بجسم الإنسان والذي يعمل باستمرار على تأدية الوظائف المختلفة مدى الحياة ويحدد خصائصه النفسية، ولذلك سميت هذه النظرية بالعضوية لأنها تعطي دورا مهما للعوامل الجينية والتطويرية للإنسان في تطور شخصية الإنسان(القريوتي، 1993).

رابعا: نظرية التعلم في الشخصية

ترتبط هذه النظرية بكل من دولارد وميللر وغيرهما ممن يرون أن تطور الشخصية عملية تدريجية تحدث بفعل التعلم ونتيجة التفاعل بين مؤثرات يتعرض لها الفرد وبين استجاباته لهذه المؤثرات، وبصورة أدق فالشخصية تمثل حصيلة الاستعدادات الأولية لدى الفرد وما يحصل لها من تطور نتيجة التفاعل مع المثيرات التي تحدث بفعل عملية التعلم وما يصاحب ذلك من صراعات وبحكم عملية التعلم أمور أربعة هي(القريوتي، 1993):

1. الدافع: القوة الداخلية المحركة للسلوك وقد يكـون أوليـا متـصلا بالتركيـب البيولوجي أو ثانويا يتم اكتسابه من البيئة مع مراحل نمو الفرد.
2. المثير: هو الإشارة الخارجية الاستجابة هي الصادرة عن الكائن الحـي باتجـاه معين.
3. الاستجابة: وتعني توفير عوامل الرضا أو تخفيض التوتر لدى الإنـسان عـن طريق تلبية الدوافع الأولية أو الثانوية.
4. التعزيز: هو العملية التي تربط بين المثير والاستجابة.

خامسا: نظرية الأنماط

تعمل هذه النظرية على ربط مجموعة من الخصائص بعـضها بعـضا فـي تصنيف معين لتكون طرازاً أو نمطاً، وقد اشتهر في هذا المجال أيزينك الذي يـرى أن هناك عدة جوانب هامة من الشخصية يمكن فهمها من خلال ربطها أو جمعها في بعدين هما:

البعد الأول: اتزاني – انفعالي

البعد الثاني: انبساطي – انطوائي

والمقصود بالشخص المتوازن ذلك الشخص المنضبط الذي لا تسهل إثارتـه، فهو هادئ بشكل عام، متوازن المزاج ويعتد عليه، بينما الشخص غيـر المتـوازن شخص متقلب ومزاجي، قلق ومتململ، ومصطلح انبساطي وانطوائي تم استخدامهما بشكل واسع من قبل عالم النفس السويسري كارل يونج، ومن خصائص الـشخص المنبسط أنه غالباً ما يكون اجتماعياً ينخرط في جماعته ويندمج ويتفانى في العمـل معها، أما الشخص المنطوي فهو يميل إلى الانسحاب والانطواء على نفسه ويفـضل العمل بمفرده(العميان، 2009).

سادسا: نظرية الذات

تعتبر من أكثر النظريات ارتباطا بالسلوك التنظيمي، وهي تحمل من الصفات الأولية ما يؤهلها لأن توحد مستقبلاً جميع الآراء المتعارضة عن الشخصية الإنسانية في نظرية متكاملة ومنطقية، وطبقاً لهذه النظرية فيذكر (العميان، 2009) أنه يمكن النظر إلى الذات من ناحيتين هما:

أ. الذات الشخصية: وتعني الذات كما يراها الفرد نفسه.
ب. الذات الاجتماعية: وتعني كيفية تصور الآخرين للشخص من ناحية، وما يعتقده الفرد نفسه حول نظرة الغير له.

5.1.2 قياس الشخصية

يذكر (يونس، 1998) بعض الوسائل المتبعة في قياس الشخصية، وهي:

1. دراسة تاريخ الحالة: جمع معلومات عن حياة الفرد.
2. المقابلة: تفيد في إعطاء صورة متكاملة عن الفرد.
3. الاختبارات النفسية: كالاختبارات الإسقاطية، والاختبارات الموضوعية.

ويعتمد قياس الشخصية على أربعة مصادر للتعريف على الشخصية ، وهي:

أ. ملاحظات الباحث نفسه.
ب. إنتاج الفرد كأعماله الفنية أو كتاباته.
ج. المذكرات الشخصية.
د. ملاحظات عن الفرد من غيره.

2.2 الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث الغربية؛ نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين، وظهور مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية التي ارتبطت ارتباطًا وثيقًا بمدرسة السلوك الإنساني(عشماوي، 2000).

واهتمت أساساً بما وصفته بالطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني، واستيعاب محتواه الفكري(المطيري، 1998).

وقد توالت الجهود البحثية الهادفة لتأطير مفاهيمه، وبناء نماذج تشخص أبعاده وارتباطاته، وتُطور أدوات قياسه، منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي وقد كان تركيز المدرسة السلوكية على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يجري فيه هذا النشاط وكذلك

تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة لأن توافر مثل هذا الفهم يـساعد على تحقيق الأهداف(السواط، 2000).

ومما لا شك فيه حاجة المؤسسات الحكومية إلى دراسة الالتزام التنظيمـي، نظرا لأهميته المتزايدة والآثار المترتبة عليه، سواء علـى الفـرد أو الجماعـة أو المؤسسة أو المستوى الوطني، فقد أثبتت العديد من الدراسات التـي دارت حـول الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية وجود إجماع بأن الموظف الحكومي أقل التزاما من موظف القطاع الخاص، وأنه كلّما ازداد الالتزام التنظيمـي قـل معـدل دوران العمل، وانخفضت نسبة الغياب والتأخير عن الدوام، وازداد مستوى فاعليـة المنظمات وتحسن الأداء الوظيفي، كذلك فإن أثر الالتزام التنظيمي على العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد اتضح أن الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي(العجمي، 1998).

ويعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسة لقياس مـدى التوافـق مـن الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، فالأفراد ذوو الالتـزام التنظيمـي المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، وإلى تأييد قيم المنظمـة والبقاء فيها، ويرتبط الالتزام أيضا بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه، فالقيـادة مثلا مسؤولة مسؤولية مباشرة عن ربط الموظف بالوظيفة المناسـبة، وبالتـالي لا يمكن تجاهل دور القيادة في عدم التزام الموظـف أو ضـعف علاقتـه بوظيفتـه ومنظمته.

1.2.2 مفهوم الالتزام التنظيمي:

أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمـي، إلـى شـيوعه لـدى المـديرين والأكاديميين على اعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقاً بمنظمته وأكثـر اجتهاداً في تحقيق أهدافها، إضافة إلى ارتباط مفهوم الالتزام بمفهوم الولاء، كما أن زيادة المعرفة بمفهوم الالتزام تكون عاملاً مساعداً في فهم الطبيعـة الـسيكولوجية لعملية الاندماج الذاتي(الطجم، 1996).

والالتزام التنظيمي أحد أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تتعدد مضامينه وتتباين تباينًا كبيرا، ذلك أن الالتزام التنظيمي الذي يعد أحد مفاهيم العلوم السلوكية وظاهرة نفسية، يتأثر بالعديد من المتغيرات، ولذلك لم يتم الاتفاق على تعريف محدد له رغم الاهتمام الذي حظي به من قبل العديد من الباحثين، بسبب تعدد المنطلقات وزوايـا النظر التي أعتمدها أولئك الباحثون، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته وتصنيفاته. وفيما يلي بعض هذه التعريفات حسبما وردت في الأدبيات الأجنبية والعربية.

على الرغم من الاهتمام الذي نال الالتزام التنظيمـي مـن قبـل البـاحثين والأكاديميين؛ إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد لـه؛ ويعـود ذلـك إلـى تعـدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها؛ الأمر الذي أدى إلـى تعـدد تعريفاته وتصنيفاته، فقد أشار (Mowday) إلى عشرة منهـا، فيمـا حـدد لـه (Morrow) تسعة وعشرين مفهوما؛ ويعزى السبب في هذا الاختلاف إلى النظـر إليه من حيث النتائج من قبل بعض الباحثين، بينما ينظر البعض الآخر إليـه مـن خلال الحالات السابقة والأهداف، وقد ينظر له على أنه واحد أو أكثـر مـن هـذه الأنواع والمداخل(الطجم، 1996).

وقد ورد تعريف الالتزام التنظيمي لُغويا بقاموس ويبستر بثلاثة مجالات هي (Kiesler, 1991):

المجال الأول للالتزام مرتبط بالإرسال والشحن وهو" الثقة بالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معين."

والمجال الثاني للالتزام مرتبط بالإنجاز أو إتمام أمرا ما.

والمجال الثالث للالتزام التنظيمي يقصد به" حالة ارتهان أو ارتبـاط الفـرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف.

وقد عرفت كانتور(Kantor, 1988) الالتزام على أنه استعداد الأفراد لبـذل الطاقة والوفاء بالتنظيم.

ويعد تعريف بورتر المشار إليه في دراسة (أبو نـدا، 2007) مـن أشـهر تعاريف الالتزام التنظيمي شيوعاً، فقد عرف بورتر الالتزام التنظيمي بأنـه قـوة

تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديـد الالتزام التنظيمي للأفراد، وهي:

1. الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها.
2. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.
3. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

يلاحظ أن هذا التعريف يركز على أن الفرد الذي يظهر ولاء لمنظمته تظهر لديه حالة تفاعلية من الاتفاق والانسجام مع منظمته، والتفاعلية تشمل تفاعل الفـرد داخليا لكون الفرد يتفاعل دائما مع نفسه ومع الأفراد الآخرين، إن التفاعليـة هـي موقف داخلي سلوكي للفرد نحو منظمته، وهذا المفهوم للالتزام هو مفهوم إدراكـي معرفي، وبالنظر للصفات التي لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد، يلاحظ أن فهم واستيعاب الأشخاص لأهداف المنظمة، واستعدادهم لتخصيص معظم طاقاتهم من أجل هذه الأهداف، سيجعلهم يميلون للبقاء في المنظمة؛ لتحقيق أو إدراك أهداف ذات موضع تقدير عالٍ، مما يعني الصورة الإيجابية والقدوة العاليـة التـي يتمتع بها الأفراد العاملون، والتي توجه نحو المنظمة.

وعرف (هيجان، 1999) الالتزام التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد واندماجـه مع منظمته وارتباطه بها، والالتزام التنظيمي حالة من الولاء والشعور الداخلي الذي يبديه الفرد في بذل مجهود عالي المستوى يأمل من خلاله زيادة فاعلية المنظمة.

ويعرف (العجمي، 1998) الالتزام التنظيمي بأنه: الحالة التي يكـون فيهـا الموظف معروفًا من خلال منظمة معينة وأهدافها، ويرغب الاستمرار فيها.

ويذكر (ريان، 2003) أن الالتزام التنظيمي بأنه شـعور داخلـي يكمـن فـي الخصائص التالية:

1. إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمها وقبول الفرد لهذه الأهداف.
2. الرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة.
3. الرغبة القوية في البقاء بالمنظمة.

وباستعراض المفاهيم السابقة كما يذكر (الطجم، 1996) يلاحظ أن هنـاك اتفاقًا واضحا على مفهوم الالتزام يتجسد في ثلاثة عناصر تناولتها جميع المفـاهيم بشكل أو بآخر وهي:

١ .الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.

٢ .الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.

٣ .الرغبة الجامحة للبقاء عضوا في التنظيم.

وبالتالي يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل في تمـسك الفرد بمنظمته واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيـث يـسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك، كما يمكن القول أن أغلب المفاهيم التي تمت الإشارة إليها قد ركزت على الالتزام الطوعي الذي ينبع من إرادة الفرد وباختياره، دون النظر إلى الالتزام القسري، أو ما يطلق عليه بالإذعان، الذي يفرض على الفرد عن طريق قوى خارجية، بما فيها القـوانين والتعليمـات، والذي يستخدم الأسلوب القسري لرفع درجات الالتزام عند الأفراد كطريق يؤدي في النهاية إلى خلق الالتزام الطوعي أو الإرادي (العوفي، 2005).

2.2.2 أبعاد الالتزام التنظيمي:

إن الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد ورغم اتفاق غالبية البـاحثين فـي هـذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر، وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمـة، فإن لكل فئة وتكتل أهدافًا وقيما تحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى آخر وبالتالي فإن ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهـداف والقيم تكون مختلفة نسبيا.

وقد ميز ماير والين وسميث كما أشار (السواط والعتيبي، 1998) بين ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي هي:

1. **الالتزام العاطفي والمؤثر: (**Affective Component)ويتأثر هـذا البعـد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهميـة

وكيان وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة مـن خـلال البيئـة التنظيمية الجيدة والفعالة.

2. **الالتزام الأخلاقي) المعياري:** (Normative Component)ويقـصد بـه إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة، والتفاعـل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم.
3. **الالتزام المستمر :(** Continuance Component **)** درجة التزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى؛ ويتأثر هذا النـوع بعدد من العوامل مثل: تقدم السن، وطول العمر الوظيفي.

3.2.2 خصائص الالتزام التنظيمي:

يذكر (سلامة، 2003) أن الالتزام التنظيمي يمتاز بعدد من الخصائص منها:

1. أنه حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
2. يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
3. يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
4. يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد مـن الجهـد لتحقيـق أهـداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمـة لفتـرة طويلـة، ووجود الرغبة القوية في البقاء في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي.

4.2.2 مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

يشير (المعاني، 1996) إلى أن بوكانن(Bochanan) ذكـر أن الالتـزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة، وهي:

مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهـات وأهـداف المنظمـة ومحاولة إثبات ذاته.

ويقول بوكانن إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمـل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعـة أعـوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميـز هـذه الفتـرة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجـز، ويتبلـور وضـوح الـولاء للعمـل والمنظمة.

مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفـرد بالمنظمـة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلـى مرحلة النضج.

وقد ذكر (العتيبي والسواط، 1998) أن(Welsch and lavan) أشارا إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حدداهما في التالي:

1. مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار الفـرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.
2. مرحلة الالتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقـصى جهـد لتحقيقه أهداف المنظمة والنهوض بها.

وأضاف (العتيبي والسواط، 1998) أن(O'Reily)أشار إلى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا علـى الفوائـد التـي يحصل عليها من المنظمة؛ وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة؛ لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

مرحلة التبني: اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافًا وقيما له وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

5.2.2 أهمية الالتزام التنظيمي

أدى التطور العلمي والتكنولوجي إلى ارتفاع مستوى الإنتاج وتطور أساليبه في المنظمات مهما كانت تخصصاتها، بالإضافة إلى التحسن الواضح في وسائل تقديم الخدمات؛ وبشكل عام، فبالقدر الذي أصبحت المنظمة مهمة في حياة الأفراد، فإن المنظمات أصبحت تُعِد الأفراد - الذين هم الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها-، وتبذل الجهد، وتنفق المال، وتصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتوليهم عناية خاصة، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم مزيداً من الحوافز المادية والمعنوية، التي تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة، وبالمقابل فهي تطلب منهم التزاماً لها، وإخلاصاً في خدمتها، وتقديم الأداء المميز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، إيماناً منها بأن التزام العاملين لمنظماتهم يجعلهم يقبلون أهدافها وقيمها، ويبدون استعداداً لبذل مزيدٍ من الجهد لتحقيق تلك الأهداف، ويظهرون رغبة قوية في عدم تركها أو الانتقال منها، فيما يعود عليها بالنفع(المعاني، 1996).

كما أن ما يبرر أن للالتزام التنظيمي اهتماماً واضحاً في الفكر الإداري الحديث، أن له علاقة إيجابية بفاعلية المنظمة، وتأثير واضح في درجة إنجاز العمل، وتعبيره عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل، ليكون عنصر قوة في بقائها، ومنافستها لمثيلاتها(الحديدي، 2003).

إن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة في القطاع التعليمي مرجعها إلى عدم الالتزام التنظيمي من قبل المديرين والعاملين وذلك لارتباطه بعدد من العوامل من أهمها(Bateman & Strasser, 1984):

1. سلوك الفرد ونشاطاته مثل التحول الوظيفي والغياب والفاعلية.
2. ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي.
3. ارتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها: الاستقلالية والمسؤولية ونوع الوظيفية وصراع الأدوار والغموض.
4. ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل: العمر والجنس والحاجة للانجاز.
5. هذه العلاقات تلتقي مع الاعتقاد أن الالتزام التنظيمي موقف مستقر نسبيا مع الوقت.

6.2.2 تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد

يرى (العتيبي والسواط، 1998) نقلا عن(Romzek) أن تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد يكون كما يلي:

الأول: يرى أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله، وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة، وهذا في جانبه الإيجابي، أما الجانب السلبي لتأثير الالتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته ووقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل.

الثاني: يرى أن تأثير الالتزام ينعكس على تقدمه الوظيفي، حيث أن الموظف ذو الالتزام المرتفع كونه في العادة مجداً في عمله، وأكثر وأسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه.

7.2.2 الالتزام التنظيمي كإستراتيجية

إن الهدف من وضع إستراتيجية جديدة كما ذكره جابرو المشار إليه في(العتيبي والسواط، 1998) هو الوصول إلى الكفاءة والفاعلية للعاملين، ومن هنا نجد أن هناك إستراتيجيتين مختلفتين هما:

أ. إستراتيجية السيطرة:

يعد فريدريك تايلور الأب الحقيقي لهذه الإستراتيجية، حيث أثرت آراؤه حول العمل على ممارسة الإدارة وعلى السياسات في حركة العمال الأمريكية، وبدأت هذه الإستراتيجية بتقسيم العمل إلى أعمال ومهن صغيرة، مرتبطة بتقسيمه إلى أدوار خاصة تصنف من أعلى السلطة إلى ما هو أدنى، ومن أهداف هذه الإستراتيجية الأمل في إنشاء ما من شأنه المحافظة على النظام والضبط وتحقيق كفاءة في تطبيق سياسات العمل، وإن مستوى الأداء المرتفع يتطلب التزاما عميقا وليس الطاعة فقط، وهذا الالتزام لا يمكن له الازدهار في المؤسسة التي يحكمها نموذج إستراتيجية السيطرة التقليدية.

ب. إستراتيجية الالتزام:

وجد أن الإنتاج يزداد كلما كان هناك التزام، وقد بدأ عدد كبير من المنظمات بإزالة مستويات من المركزية والمستويات الهرمية وربط الجودة بنشاطات الإنتاج وبمستويات تنظيمية قليلة، وفتح مهن جديدة للعمال وهذه المهن تشجع المشاركة، وتتسم بالمسؤولية الكبيرة ومزيد من المرونة، وفي ظل إستراتيجية الالتزام تكون توقعات ارتفاع الأداء عالية، وهذا يؤدي إلى انجاز الأهداف وإلى التطوير المستمر للمنظمة.

8.2.2 العوامل المؤثرة في تطور الالتزام التنظيمي

ذكر (سلامة، 2003) بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي، وهي:

4. **عوامل شخصية:** وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل: شخصية الفرد وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختياره العمل.
5. **عوامل تنظيمية:** وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل نفسه كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
6. **عوامل غير تنظيمية:** وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته، مما يعطيه تبريرا لاختياره الأول أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

9.2.2 محددات الالتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم؛ إلا أن دراسات روبرت مارش ومانناري المشار إليها في (اللوزي، 2003) تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي، وهي:

1. السياسات:

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات؛ فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم

الالتزام أو الولاء التنظيمي، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيـث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.

2. وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفـراد العاملين؛ فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر، وينطبق ذلك علـى الـنهج والفلـسفة والكفاءة الإدارية.

3. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم؛ فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقـف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف. وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهـم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمـنهم واستقرارهم؛ الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبـة جامحـة وروح معنوية عالية.

4. العمل على تحسين المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتـضمن للطـرق والأسـاليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد؛ وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجـابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بـأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة؛ ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيـث

الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعـزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

5. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتـوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق البـاحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقًا لأنظمة الحوافز الجديدة.

6. العمل على بناء ثقافة مؤسسية

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمـل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها؛ وتعمل على توفير درجـة كبيـرة مـن الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمـة، وزيـادة الالتـزام والولاء لها.

7. نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية؛ فالإدارة الناجحة هـي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيـادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

10.2.2 مدخلات الالتزام التنظيمي:

أ -الخصائص الشخصية: الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور.

ب -خصائص العمل: التحدي في العمل، الرضا عن العمـل، فرصـة التفـاعلات الاجتماعية، التغذية المرتدة.

ج - خبرات العمل: طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين، اتجاهات العاملين، و أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم.

يعد الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات، كما أن للالتزام التنظيمي أثاراً مختلفة على اتجاهات وسلوك العاملين في المنظمات، ولقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي بالاهتمام منذ سنوات لما للالتزام التنظيمي من تأثير هام على كثير من سلوكيات الأفراد، وكذلك لما له من انعكاس سواء على الفرد أو المنظمة التي يعمل بها(يوسف، 1999).

ويذكر (الطجم، 1996) أن الالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات حيث يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد أو المجموعات.

وعلى الجانب الآخر فإن ضعف الالتزام التنظيمي يترتب عليه: (Mowdy et al, 1982)

1. تحمل تكلفة الغياب.
2. فقدان الإبداع.
3. ترك العمل.
4. انخفاض الدافعية والالتزام بالعمل.

وهناك ثلاثة مداخل للالتزام التنظيمي هي:(حواس، 2003)

أ. **المدخل السيكولوجي:** حيث يركز على العلاقة بين الفرد والتنظيم.

ب. **المدخل التبادلي:** وطبقا لهذا المدخل ينظر للالتزام التنظيمي على أنه محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع.

ج. **المدخل الاجتماعي والسلوكي:** حيث أن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي.

11.2.2 سلوكيات مدير المدرسة التي تساهم في زيادة التزام المعلم وانتمائه للمدرسة:

ذكر كل من تارتر وهوي(Tarter, & Hoy) المشار إليه في دراسة (غنام، 2005) عدداً من سلوكيات مدير المؤسسة التربوية، التي تساهم في زيادة التزام المعلم وانتمائه لمؤسسته التربوية التعليمية وهي كما يلي:

1- **السلوك الداعم**: حين يكون المدير ناجحاً في عمله، كريماً في أخلاقه عند تعامله مع معلميه، ويمنحهم قدراً من حرية التصرف، والاستقلالية في المهنة، ويكون قدوة جيدة لهم، فيثير دافعيتهم، ويساهم في زيادة التزامهم لمهنتهم، فهم بذلك يختاروا أعمالهم بأنفسهم، ومن ثم فهم يتحملوا تبعات اختيارهم ويقرنون إنجازهم مباشرة بجهودهم التي قاموا بها.

2- **سلوك عدم الهيمنة:** حين يترجم المدير أقواله من الدعم اللفظي للمعلمين إلى أفعال على أرض الواقع، ويعاملهم كاختصاصيين مهنيين، ويتجنب الممارسات السلطوية الاستبدادية، في الآراء وتطبيق القوانين، يكسب ودهم، وانتماءهم والتزامهم لعملهم، ويولد جواً تعليمياً إيجابياً فاعلاً.

3- **سلوك التوجيه والتفويض:** إن المدير الذي يمتلك القدرة على توجيه معلميه بصورة لبقة، تحفظ لهم مكانتهم واحترامهم، ويفوضهم بالقيام ببعض الأمور المهمة، مع قليل من الاستقلالية عن المسؤولين في المراكز العليا، يرسخ الالتزام لدى المعلمين في مدرسته. كما أن معرفة المعلمين لنجاح جهودهم يكون دافعاً جيداً لأداء عملهم، ويمكن الحصول على التغذية الراجعة بشكل مباشر من خلال العمل نفسه، أو من خلال موافقة الآخرين على عمله.

4- **سلوك مراعاة حقوق ومشاعر الآخرين:** تزيد درجة الالتزام حين يكون المدير يعطي جانباً من العلاقات الإنسانية في تعامله مع معلميه، وما يتضمن ذلك من مشاعر الود والاحترام المتبادل، وكل ما يترجمه ذلك من تعاون وعدل في التعامل والمشاركة في اتخاذ القرارات، سيؤدي هذا إلى تشجيع معلميه على تبادل الخبرات، وطرح الأفكار.

غير أن هذا الالتزام يتأثر سلبياً في حالة، وجود أسلوب قيـادة متـسلط فـي المدرسة، أو عند عدم وضوح أهداف المدرسة لتبني العاملين (معلمين، وإدارة) لها، أو في حالة وجود مناخ تنظيمي مغلق، أو عندما يغلـب علـى أعـضائها الـروح المعنوية المنخفضة، أو عند عدم إشراكهم في اتخاذ القـرار، وعـدم الثقـة بهـم، بالإضافة إلى عدم توفير التدريب العملي النوعي والمتخصص لهم.

ولكي تقف الإدارة على درجة الالتزام التنظيمي في المنظمة من أجل تنميتـه وتطويره إن كان منخفضاً، وتعزيزه إن كان عالياً، يتوجب عليها قياسه وتقييمه من وقت لأخر، وعلى الرغم من أن قياس الالتزام التنظيمي يحمـل المنظمـة تكـاليف وجهود شاقه، إلا أنه يحقق فوائد كبيرة لها تساعد على تصحيح الانحرافـات فـي الممارسات الإدارية، مما يجلب الفوائد للمنظمة ولإفرادها العاملين، وسوف نتعرف فيما يلي على ماهية قياس الالتزام التنظيمي للمنظمة وفوائده.

12.2.2 قياس الالتزام التنظيمي:

من خلال ما سبق يتضح، أن أية منظمة تسعى إلى بقائها وتطورها تجتهد لأن ترفع درجة التزام العاملين فيها عالياً، ولكي تتمكن المنظمات من الوصول إلى هـذا المبتغى؛ لابد من إدارتها أن تتابع تقويم نشاطها من وقت لآخر للتعرف علـى مـا تحققه هذه المنظمة من مكاسب مادية ومعنوية لأفرادها من ناحيـة، ومـدى قـوة الترابط بين أفرادها من ناحية أخرى.

ونظراً للارتباط القائم بين ما تحققه المنظمات لأفرادها من مكاسـب ماديـة ومعنوية وبين التزامهم لها فإنه يمكن عن طريق قيـاس درجـة التـزام الأفـراد لمنظماتهم تقدير نجاح المنظمات أو فشلها.

لذا فإن الإدارة الحكيمة قبل أن تبدأ في رسم السياسات أو اتخـاذ الخطـوات اللازمة لزيادة وتنمية التزام العاملين، عليها أن تجمع البيانات والمعلومـات حـول مؤثرات واتجاهات ومحددات الالتزام. فعملية قياس الالتزام تعد ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة، ومن هذه الفوائد ما ذكـره سايندر(Syander) الوارد في (اللوزي، 2003):

1- يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء.
2- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهـات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.
3- إن قياس الالتزام التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة، تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقـات التـي تواجـه الأفـراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد حلول مناسبة لها.
4- إن البحوث الإنسانية، خاصة المتعلقة بالالتزام التنظيمي تعـود بـالنفع علـى المنظمة والأفراد، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجـة لاهتمـام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة والأفراد وهذه الآثار تتراوح بين الرغبة في العمل، وزيادة الثقة والمصداقية، ولهذه البحوث أيضاً أهمية في تنمية الاتصال الإداري الجيد، وتشجع الأفراد بالتعبير عن آرائهم ومقترحـاتهم ونقلها للإدارة.
5- إذا أجريت هذه البحوث المتعلقة بالالتزام التنظيمي في المنظمة فهي تحقق فائدة كبيرة لهذه المنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، إذ يعتبر قياس الالتزام أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر فـي رفع أو خفض درجة التزام العاملين للتنظيم.

13.2.2 نتائج الالتزام التنظيمي

للالتزام التنظيمي فوائد جمة للمنظمة، ولكن في نفس الوقت هناك آثار سـلبية له لا تضاهي فوائده على مستويات الفرد، ومجموعة العمـل، والمنظمـة، وسـيتم اختصار نتائج الالتزام التنظيمي الايجابية منها والسلبية التي عرضـها(الـصيرفي، 2005):

1- نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد:

أ- النتائج الايجابية: إن ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي ربما يرتبط بعديـد مـن النتائج أو المخرجات الإيجابية منها: زيـادة مـشاعر الانتمـاء، والأمـان، والتصور الذاتي الايجابي، والقوة، ووجود أهداف لحياة الفرد، كمـا تـؤدي

زيادة درجة التزام العاملين إلى زيادة المكافآت التنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد.

ب- النتائج السلبية: رغم إن الالتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الفـرد والمنظمة، إلا إن هناك بعض الجوانب السلبية له منها:

1. قلة فرص الفرد العامل في التقدم الوظيفي، والـذي يتحقـق فـي بعـض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات.
2. قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.
3. زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم تجاه منظمة معينة فإنه يبذل الجهد والوقت لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

2- **نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى مجموعات العمل** : إن هذا المستوى مـن الالتزام يؤدي إلى نتائج متعددة سواء على أعمال المجموعة وفاعليتها ومن هذه النتائج:

أ- النتائج الايجابية لالتزام جماعات العمل تتمثل في:

كلما زادت درجة الالتزام التنظيمي لمجموعة العمل تزيد مع ذلـك كـل مـن درجة الثبات والفاعلية لهذه المجموعة، و استعداد مجموعة العمل لبذل جهـد أكبر وبالتالي زيادة فاعليتها، وزيادة درجة تماسك هذه المجموعة.

ب- النتائج السلبية لالتزام جماعات العمل تتمثل في:

1- انخفاض القدرة على الاختراع، والابتكار، والتكيـف، لكـون الأفـراد العاملين لديهم استقرار كما تنعدم المنافسة.

2- انخفاض معدل دوران العمل، وبالتالي عدم دخول أفراد لـديهم أفكـار جديدة ونافعة وفي هذا الصدد يرى أوليفر (Oliver) إنه مـن الخطـأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران، يمثل مؤشراً سلبياً على طول الخـط فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لـديهم أفكار جديدة ونافعة ويرون المنظمة بصورة أفضل.

3- إن التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل انفتاحـا علـى الآراء والقـيم الجديدة.
4- زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

3- نتائج الالتزام التنظيمي بالنسبة للمنظمات

أ- تتمثل النتائج الايجابية له في:

1- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم من خلال زيـادة الجهـد المبـذول، وانخفاض معدل الدوران، وانخفاض نسبة الغياب والتأخر.
2- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة واضحة وإيجابية عن المنظمة مما يجعلهـا أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

ب- تتمثل النتائج السلبية له في:

انخفاض القدرة على الابتكار، والتكيف، إذ إن الأفـراد الـذين يلتزمـون بدرجة عالية جداً للتنظيم، لا يميلون عادة لمناقشة سياسات المنظمة ممـا يحد من قدرة التنظيم على الابتكار؛ وهذا ليس في كل الأحوال حيث أكدت دراسة قامت بها شركة جنـرال موتـور(General Motor) أن أفـراد الإدارة العليا يتسمون عادة بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة ممـا يولد لديهم القدرة على الابتكار والمبادأة.

14.2.2 علاقة الالتزام التنظيمي مع بعض المتغيرات التنظيمية

يمكننا القول بأن المنظمات تستطيع أن تولد الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها عن طريق تهيئة البيئة الصالحة للأداء الجيد والتفاعل الخلاق، حيـث إن حـرص الإدارة على توفير هذه البيئة المناسبة والتي تشجع ارتباط العاملين بالمنظمة وتبنـي أهدافها والتفاني والإخلاص لها، واستمرار العطاء فيها يشير إلى ارتبـاط الالتـزام التنظيمي بمتغيرات تنظيمية يؤثر بها وتتأثر به، وفيما يلي سيتم ذكر علاقة الالتزام التنظيمي ببعض المتغيرات التنظيمية:

1- **علاقته بالروح المعنوية:** فقد أشار كيث ديفز (Kith Dives) الوارد في (اللوزي، 2003) إلى أن للالتزام التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية لدى العاملين يجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون فيها، ويـدفعهم إلـى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهدافها التي تتناغم مع أهـدافهم، بينمـا يكـون العاملون ذوو الروح المعنوية المنخفضة سلبيين في علاقـاتهم مـع زملائهـم، ويكثرون من التغيب عن العمل، بالإضافة إلى تدني مستوى أدائهم تبعاً للمهـام الموكلة إليهم، وغير ذلك من المشكلات السلوكية.

2- **علاقته بالأداء المتميز والإنجاز المبدع :** أكد ستيرز (Steers, 1977) على أن الفرد الذي يتمتع بدرجة التزام عالية يعد ذا أداء متميز في عملـه، حيـث يمتلك الدافع الكافي للإبداع والتميز، ويمتلك الحماس الكافي للبحث عن أفضل الطرق وأحدثها في العمل وإتباعها لتحقيق أهداف المنظمة، ويحثه ذلك علـى الالتزام بالمواعيد والحفاظ على الالتزام بالعمل، وعلى العكس من ذلك، الفرد الذي ليس لديه التزام نحو عمله؛ فإنه يفتقد الإنتاج المبدع والمتميز، لأنه يفتقد الحماس للعمل بإخلاص، ولا يعمل على تطوير نفسه وقدراته، وتجده يكثـر التملص من مسؤولياته ما وَجَدَ لذلك سبيلا، وغير مبالي؛ فيكثر تغيبـه عـن العمل، وترتفـع نـسبة دوران العمـل فـي المنظمـة، ونـسبة المـشاكل والاضطرابات.

3- **علاقة الالتزام التنظيمي بالرضا عن العمل**: إن الرضا عن العمل والالتـزام التنظيمي مفهومان متباينان، حيث إن الرضا عن العمل متغير حركي يتغيـر بتغيير خبرات الفـرد، ويـشير نيكيـوليفر (Nickeoliver) الـوارد فـي (الصيرفي، 2005) إلى أن الرضا عن العمل يعكس مدى إدراك الفرد للعمل وبيئته وعندما يحدث التوافق بين هذين الجانبين يتحقق الرضـا عـن العمـل والعكس أيضا صحيح، لذا فإن الرضا عن العمـل يـرتبط بمـشاعر الفـرد وأحاسيسه تجاه العمل والتي يعبر عنها بمدى إشباع العمل لحاجات الفرد، أما بالنسبة للالتزام التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الإيجابية تجاه المنظمة بـصفة عامة والارتباط بالمنظمة ككل بما فيها من أهداف وقيم، لذا فـإن المـشاعر

المرتبطة بالالتزام التنظيمي تنمو ببطء ولكن بثبات مع مرور الوقـت، بينمـا الرضا يعتبر مقياساً أقل ثباتاً، ويعكس رد فعل سريع لجوانب معينة في بيئـة العمل.

4- **علاقته بالعقد النفسي:** يعرف العقد النفسي في الأدبيات بأنـه اتفـاق غيـر مكتوب بين المنظمة وبين العاملين وهناك علاقة تكاملية تبادلية بـين التـزام العاملين والتنظيم، فالمنظمة تطالب الأفـراد بـضرورة الالتـزام بالأنظمـة والقوانين والأهداف، وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيـد مـن الإنتاجية، مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئـة التنظيميـة المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن، واستقرار، وحوافز، ويعد التحاق الفرد بالتنظيم وجود عقد نفسي واقتصادي يرتبط به الفرد مع التنظيم، لذا فإن إهمال هذين العقدين يترتب عليه إهمال وضعف الالتزام التنظيمي ومـن ثـم بـدء محاولات الانتقال إلى مكان عمل آخر(اللوزي، 2003).

5- **علاقته بإدارة المسار الوظيفي:** يقصد بالمسار الوظيفي مجموعة المراكـز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية، ومن أهـم الوسـائل للاحتفاظ بالتزام العامل وولائه، إنما يكمن في إتاحة الفرصة أمامه لتأكيد ذاته وتحقيق طموحاته، ومن أهم الخطوات التي يجب إتباعها في سبيل دعم المسار الوظيفي للأفراد في المنظمة ما يلي(ديسلر، 2007):

أ- **القيام بالأنشطة التنموية:** من الضروري إتاحة الفرصـة أمـام الفـرد لاستكمال دراسته، بالإضافة إلى تقديم البرامج التدريبية المناسبة والتي تمكنه من الترقي خلال مساره الوظيفي وفي نفس الوقت تشبع طموحاته.

ب- **تقييم الأداء بهدف تنمية المسار الوظيفي:** إن تقييم الأداء هنا لا يركـز فقط على مستوى الأداء في الماضي ولكنه يستهدف تنمية المسار الـوظيفي للفرد من خلال التعرف على تفضيلاته الوظيفية وأوجه الضعف التي يحتاج إلى تطويرها ثم وضع خطة رسمية تستهدف تنمية مساره الوظيفي.

ج- **نظام شغل الوظائف:** وتستهدف هذه النظم بصفة أساسية التأكـد مـن أن الأهداف الوظيفية ومهارات قوة العمل الداخلية تتفق مـع متطلبـات فـرص الترقي.

3.2 الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات حول موضوع الشخصية والالتـزام التنظيمـي، ولكن الدراسات التي أجريت تناولت الموضوعين بشكل مستقل أو علاقتهم بـبعض المتغيرات، وتاليا بعض الدراسات التي تناولتهما.

أ. الدراسات العربية

أجرت فلمبان (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة، وتكونت عينة الدراسة من (103) مشرفا تربويا و(175) مشرفة تربوية من مختلف مراكـز الإشراف التربوي، وتوصلت إلى عدة نتائج، ومن أهمها: أن كـل مـن المـشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال مـن الالتـزام التنظيمـي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمـي لـدى المـشرفين والمشرفات تبعا للتخصص، والجنس لصالح الذكور والمؤهل العلمي.

وأجرى العتيبي (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف، وقد كان مجتمـع الدراسة جميع معلمي المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية بمحافظة الطائف البالغ عددهم(1167) معلما وتم اختيار عينة عشوائية بنـسبة (30%) بلغـت (300) معلما، وقد خرجت الدراسة بأن درجة ممارسة بعدي المبادأة والعمـل والاهتمـام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية، وأن مديري المدارس يتصفون بالـسمات الشخـصية الأربعة بدرجة عالية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد الأنماط القيادية والسمات الشخصية والروح المعنوية وفقًـا للمتغيرات(العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونـوع المؤهـل، والحالـة

الاجتماعية)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية ماعدا سمة الاجتماعية وفقًا لسنوات الخبرة، وتوجد فروق لجميع السمات وفقًا للمؤهل العلمي فقط.

وأجرت أبو ندا(2007) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد بلغ حجم العينة (652) موظفا، يشغلون مراكز إشرافية قيادية في تلك الوزارات، وهي: مدير عام، مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي: الإخباري (التوجيهي) والاقناعي(الاستشاري) والمشارك والتفويضي، وأن ممارسة هذه الأنماط جاءت بنسب متقاربة ودرجات متوسطة، وأن النمط المشارك هو الأكثر شيوعا في تلك الوزارات، ووجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية.

أجرت عواد (2006) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر السمات الشخصية لمديري المدارس على المناخ التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى أن أغلبية مديري المدارس الخاصة بمنطقة عمان يشيع لديهم النمط الانفعالي مقابل النمط المتزن، وأن هناك ارتباطا بين السلوك القيادي لدى المديرين وسمة الاتزان والانفعال.

وأجرى سلامة(2003) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين، اختيرت عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية تكونت من (658) معلما ومعلمة، وجاءت أهم النتائج على النحو التالي: أن الولاء التنظيمي للمعلمين كان مرتفعاً، مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المديرين لأعمالهم، والرضا الوظيفي للمعلمين، ووجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الممارسات الإدارية للمديرين، ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، وأخيراً أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين.

وأجرى الهنداوي(2002) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدي مديري المدارس الابتدائية في مصر، وتكونت عينة الدراسة من (615) من مديري المدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية، وقد تم اختيارهم من ثماني محافظات بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدي مديري المدارس الابتدائية تختلف باختلاف كل من شكل الالتزام التنظيمي المدروس، ونوع ضغوط العمل المقصودة، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية في درجات الالتزام التنظيمي العام طبقاً لاختلاف كل من (المستوى التعليمي، الخبرة الإدارية) بينما وجدت فروق دالة طبقاً للجنس وذلك لصالح الذكور.

وأجرى الفضلي(1997) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تأثير طبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الديموغرافية (الشخصية) :الجنس، العمر، المؤهل، مدة الخدمة، المركز التنظيمي، ومعرفة اتجاه أو متوسط طبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه في الأجهزة الحكومية، وقد تم اختيار خمس جهات حكومية في الكويت بطريقة عشوائية من بين(47) وزارة وهيئة وإدارة وجهة ذات ميزانية ملحقة أو مستقلة، وبلغت عينة الدراسة(190) موظفا، وقد أظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين علاقات العمل بين الرئيس وتابعيه والالتزام التنظيمي، ووجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مستوى متوسط الالتزام التنظيمي بين مختلف المتغيرات الشخصية، حيث ظهر وجود علاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي وكل من العمر والمؤهل العلمي ومدة الخدمة، والمركز الوظيفي، ووجود فروق معنوية في مستوى متوسط الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس، وأن مستوى الالتزام لدى الإناث أعلى منه لدى الذكور. وأن اتجاه علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه في تلك الأجهزة الحكومية اتجاه إيجابي وبدرجة أعلى من المتوسط، وتلك النتيجة تنطبق أيضا على متوسط الالتزام التنظيمي واتجاهه.

وأجرى ديراني (1993) دراسة هدفت إلى التعرف علـى علاقـة الـسمات الشخصية للمشرفين ببعض المتغيرات الديمغرافية، وشـملت العينـة علـى (175) مشرفاً ومشرفة، وأظهرت نتائج الدراسة توزيع سمات الشخـصية الأربـع وهـي: السيطرة، والمسؤولية، والاتزان العاطفي، والاجتماعية للمشرف التربـوي حـسب مقياس جوردون، وقد خرجت الدراسة بأنه لا يوجد فروق دالة في توزيـع سـمات الشخصية لدى المشرفين والمشرفات تعزى لمتغير الجنس، والتخصص، والمؤهـل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإشراف أو السن، ووجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية في توزيع سمة السيطرة لدى المشرفين تعزى لمتغير التخصص لـصالح ذوي التخصص العلمي.

وأجرى أبو كف(1990) دراسة هدفت إلى التعرف علـى واقـع الـسمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المديرين فـي سـمات الاتـزان الانفعالي والاجتماعي تعزى إلى المؤهل أو الخبرة. وعدم وجود فروق ذات دلاليـة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المديرين فـي سـمات (الاتزانـي، والانفعـالي والاجتماعي) تعزى للنوع الاجتماعي.

ب. الدراسات الأجنبية

وقام سومان (Solmon, 2007) بدراسة هدفت إلى التعرف علـى العلاقـة بين النمط القيادي للمدير والالتزام التنظيمي للمعلمين وكفاءتهم والتحصيل الأكاديمي لطلبة الصف الخامس ولغاية الصف التاسع في المدارس المتوسطة، وقـد تكونـت عينة الدراسة من (138) مديرا و(1234) معلما من (138) مدرسة متوسـطة فـي ولاية ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أظهرت النتائج: وجود علاقـة ارتباطية بين النمط القيادي الإجرائي لمدير المدرسـة والالتـزام التنظيمـي لـدى المعلمين والتحصيل الأكاديمي للطلبة في مبحثي مهارات الاتـصال والرياضـيات، ووجود علاقة ارتباطية بين درجة الالتزام التنظيمي للمعلمـين وتحـصيل الطلبـة الأكاديمي في مادتي مهارات الاتصال والرياضيات.

وهدفت دراسة وين ورتشرد (Wayne & Richard, 2005)إلـى التعـرف على الالتزام التابع للرئيس المباشر كمفهوم مهمل في دراسة الإدارة التربوية، وتمت في نيوجرسي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد فحصت هذه الدراسة التزام المعلم لمدير المدرسة من حيث علاقات: الخضوع، وتأثير التسلسل الهرمي، والاسـتقلال الوجداني، وذلك لمعلمي ومديري المدارس الثانوية، وجاءت أهم النتائج بأن هنـاك علاقة سلبية بين التزام المعلم، والخضوع لمدير المدرسة، وعلاقة إيجابية بين التزام المعلم وتأثير التسلسل الهرمي، والاستقلال الوجداني.

وقام بوجلير وسوميش(Bogler & Somech, 2004)بدراسة هـدفت إلـى معرفة تأثير تفويض المعلم: على الالتزام المهني والالتـزام التنظيمـي والـسلوك الحضاري المنظم (المشاركة في اتخاذ القرار)، وأجريت هذه الدراسة في جامعـة حيفا في إسرائيل (فلسطين المحتلة)، وقد ركزت هذه الدراسة علـى العلاقـة فـي تفويض المعلم والتزامه التنظيمي، وسلوكه الحضاري المنظم فـي المدرسـة، مـن خلال: (المكانة الاجتماعية، النمو المهني، والكفاءة الذاتيـة، والتـأثير المـضمون، والإدارة الذاتية، واتخاذ القرارات)، وحاولت الدراسة التعرف أيضاً على أي منهـا، أفضل كتنبؤ للالتزام التنظيمي؛ وجمعت البيانات من أداة، أعيـد منهـا(938) مـن معلمي المرحلتين المتوسطة والثانوية، وجاءت أهم النتائج: بان المعتقـدات حـول مستوى تفويض المعلمين، ترتبط إيجابياً نحو التـزامهم إلـى المهنـة والمنظمـة، وسلوكهم الحضاري المنظم، وكان النمو المهني، والمكانـة الاجتماعيـة، والكفـاءة الذاتية، هي الأكثر قدرة على التنبؤ بالالتزام التنظيمي إلى المنظمة، وكـان اتخـاذ القرار، والكفاءة الذاتية، والمكانة الاجتماعية، الأكثر قدرة علـى التنبـؤ بالـسلوك الحضاري المنظم.

وقام براون وجايلور(Browm & Gaylor, 2002) بدراسة هـدفت إلـى الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) من جهة، والرضا الوظيفي والتأثير النفسي، ومركز السيطرة من جهة أخرى، وقـد تكونت عينة الدراسة من (106) عضو هيئة تدريس في التعليم العـالي، وخلـصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام العاطفي، والالتـزام الأخلاقـي، وأن

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا والالتزام العاطفي والأخلاقـي، ولم تظهر هذه العلاقة مع الالتزام المستمر، وأن التأثير النفسي يرتبط بعلاقة إيجابية مع الالتزام العاطفي، والأخلاقي، والمستمر، بينما هناك علاقة سـلبية ذات دلالـة إحصائية بين السيطرة، والالتزام العاطفي والأخلاقي.

قام ريتشاردسون (Richardson, 2001) بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقـة بين مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين ومستوى مشاركتهم في اتخاذ القـرار فـي المدارس الابتدائية العامة لمدينة نيويورك. واشتملت الدراسة على ثلاثـة مجـالات لمعرفة تصورات المعلمين حول المشاركة في اتخاذ القرار، هي (المشاركة الفعلية، والرغبة في المشاركة، ومعارضة المشاركة)، وتكونت عينة الدراسـة مـن (142) معلما ومعلمة من (23) مدرسة ابتدائية، وأشارت نتائج الدراسة إلى عـدم وجـود علاقة دالة إحصائياً بين مستويات الالتزام التنظيمي ومتغيـر مـستوى المـشاركة الفعلية، ومتغير مستوى الرغبة في المشاركة في اتخـاذ القـرار، وبالتـالي فـإن المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار، والرغبة في المشاركة غير مؤثرتين في مـستوى الالتزام التنظيمي.

وقام سيفات (Cevat, 2001) بدراسة هدفت إلى التعرف علـى مـستوى التزام المعلمين في المؤسسات التربوية، وتكونت عينة الدراسة مـن (302) معلمـا ومعلمة في المدارس الثانوية العامة في تركيا، وأشارت نتـائج الدراسـة إلـى أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين عال ، وبينت الدراسة إن وجود مستوى الالتزام العالي عائد لارتباط المعلمين بالمجالات الأربعة:(الالتزام نحـو جماعـة العمـل، والالتزام نحو مهنة التعليم ، والالتزام نحـو المدرسـة، والالتـزام نحـو العمـل المدرسي)، إلا أن هناك علاقة ارتباط مباشرة بين الالتزام التنظيمي الكلـي وبـين (الالتزام نحو المدرسة، والالتزام نحو جماعة لعمل) ، كما بينت الدراسـة وجـود علاقة ارتباطيه قوية بين مجالات الدراسة : الالتزام نحو المدرسة، والالتزام نحـو جماعة العمل ، والالتزام نحو مهنة التعليم.

وقام توران (Turan, 1998) بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين المنـاخ التنظيمي والالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في تركيا، واسـتخدمت

الدراسة مقياس الالتزام التنظيمي للمعلمين ومقياس لوصف المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية، وتكونت عينة الدراسة من (900) معلـم مـوزعين علـى (40) مدرسـة حكومية ثانوية، وأظهرت الدراسة: وجود علاقة بين المدرسة وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين، ووجود علاقة ارتباطية ايجابية وذات دلالة إحصائية بـين جميـع أبعـاد المناخ التنظيمي للمدرسة وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين، ووجود ارتباط ايجـابي بين سلوك القائد الداعم وبين التزام المعلمين، ووجود علاقة ارتباطية ايجابيـة بـين سلوك المعلم المشارك وبين التزامهم التنظيمي، ووجود علاقة سلبية بـين الـسلوك المحبط وبين التزام المعلمين التنظيمي.

وقام روسن وأوربك (Rosin, Korabik, 1991) بـإجراء دراسـتهما بهدف معرفة مدى تأثير عدد من المتغيرات المتعلقة بمكان العمل على التزام عينة من المديرات، وكان عدد عينة الدراسة (306) مديرات، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن المديرات اللواتي لم تكن وظائفهن ذات طـابع قيـادي، وكانـت مسؤولياتهن محدودة وغير مستقلات في وظائفهن، ظهر التزامهن بمستوى منخفض.

وقام تشنج (Cheng, 1990) بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين اتجاهات العمل والالتزام التنظيمي، والمفاهيم المختلفة للبيئة التنظيمية وقد استخدم عينة مكونة من (588) معلما في المدارس الثانوية في هونج كونج لقياس الاتجاهات نحو العمل والالتزام التنظيمي وعلاقتها بالخصائص الشخصية، والبيئة التنظيمية. وقد خلـصت الدراسة إلى النتائج التالية: كان الالتزام التنظيمي والاتجـاه نحـو العمـل متعـدد الخصائص مع وجود حساسية خاصة نحو البيئة التنظيمية، وكان تأثير مظاهر البيئة التنظيمية في الالتزام التنظيمي والاتجاه نحو العمل مختلفا جدا تبعا لتأثير المتغيرات، ويمكن أن يكون نمط القيادة ذا تأثير إيجابي في بعض مظاهر الالتزام، وذا تأثير س لبي في بعضها الآخر.

التعقيب على الدراسات السابقة

1. فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت الشخصية

لقد تباينت أهداف هذه الدراسات، إذ أن بعض الدراسات العربية أبدت الاهتمام بالكشف عن درجة أنماط الشخصية والسمات لدى المعلمين أو أعضاء هيئة التدريس بالجامعات أو المديرين مثل دراسة (أبو كف، 1990)، ومنها ما هدف إلى التعرف على الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس كدراسة (العتيبي، 2008).

غير أن بعضها الآخر عمد إلى معرفة علاقة أنماط الشخصية والسمات لدى المعلمين، أو أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، أو المديرين بمتغيرات شخصية وتنظيمية مختلفة مثل علاقة سمات الشخصية ببعض المتغيرات مثل دراسة (ديراني،1993)، ومنها ما هدف إلى التعرف على أثرها على المناخ التنظيمي كدراسة (عواد، 2006)، ومنها ما هدف إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي للمدير والالتزام التنظيمي للمعلمين، كدراسة(Solmon, 2007)

2.فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي

فقد تباينت أهداف هذه الدراسات، إذ أن بعض الدراسات العربية أبدت الاهتمام بالكشف عن درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين أو أعضاء هيئة التدريس بالجامعات أو المديرين كدراسة كل من (العوفي، 2005)، ودراسة (سلامة، 2003)، غير أن بعضها الآخر عمد إلى معرفة علاقة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، أو أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، أو المديرين بمتغيرات شخصية وتنظيمية مختلفة مثل علاقة الالتزام التنظيمي بالسمات الشخصية (كالنوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص... وغير ذلك) كدراسة (أبو ندا، 2007)، وعلاقته بعلاقات العمل كدراسة (الفضلي،1997)، وعلاقته بالممارسات الإدارية كدراسة (سلامة، 2003).

وتباينت أهداف بعض الدراسات الأجنبية حيث أبدت بعضها الاهتمام بالكشف عن درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كدراسة تشنج سيفات (Cevat, 2001) (Cheng, 1990)، ودراسة روسن وأوربك (Korabik, Rosin, 1991)، وقام

براون وجايلور(Browm & Gaylor, 2002) بدراسة هدفت إلى الكشف عـن العلاقة بين الالتزام التنظيمي من جهة، والرضا الوظيفي والتأثير النفسي، ومركـز السيطرة من جهة أخرى، وقام بوجلير وسـوميش(Bogler & Somech, 2004) بدراسة هدفت إلى معرفة تأثير تفويض المعلم: على الالتـزام المهنـي والالتـزام التنظيمي والسلوك الحضاري المنظم.

وعمد بعضها الآخر إلى معرفة علاقة الالتـزام التنظيمـي لـدى المعلمـين والمديرين بمتغيرات شخصية وتنظيمية مختلفة مثل علاقة الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي كدراسة توران (Turan, 1998)، وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار(السلوك الحضاري المنظم في اتخاذ القرارات) كدراسة ريتـشاردسون (Richardson ,2001)، وعلاقته بالعوامل المتصلة بالعمل، وعلاقته بكـل مـن الرضا الوظيفي والتأثير النفسي، ومركز السيطرة كدراسة براون وجايلور(Browm & Gaylor, 2002) كما عمدت بعض الدراسـات إلـى معرفـة تـأثير بعـض المتغيرات على الالتزام التنظيمي كتفويض المعلم في دراسـة بـوجلير وسـوميش (Bogler & Somech, 2004).

وبناء على ما سبق فقد تبين ما يلي:

1. أن كلا الموضوعين أنماط الشخصية أو الالتزام التنظيمي، سبق أن كان محورا أساسيا لمجموعة من الدراسات التي تناولته، إما بصورة مـستقلة وإمـا بـين مجموعة من المتغيرات للتحقق من نوعية التفاعل ما بين ذلك المتغير القيمـي والتنظيمي المهم ومجموعة أخرى من المتغيرات الشخصية أو التنظيمية، مـن جهة أخرى اهتمت مجموعة أخرى من الدراسات بقضايا القيادة الإدارية بصورة عامة في المؤسسات العامة والخاصة.
2. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في موضوع أنماط الشخصية والالتـزام التنظيمي، غير أن هذه الدراسات بعضها طبقت في مجتمعـات غيـر تربويـة وبعضها في مجتمعات غير المدارس الثانوية، لذا يتعين التعامل مع نتائج هـذه الدراسات بحذر نظراً لتباين المجتمعـات، ولاخـتلاف الـسياق الاجتمـاعي، والثقافي؛ وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة تكون صادقه في حدود المجتمع الـذي

طبقت فيه، كما أن هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة في مجال الإدارة التربوية.

3. تميزت هذه الدراسة عن الدراسات العربية، ببحثها في مجال الإدارة التربوية، في العلاقة بين أنماط الشخصية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك، حيث لم تجد الباحثة -على حد علمها-، أي دراسة تربط بين المتغيرين في نفس المجال، سبق وأن أجريت في البيئة الأردنية .
4. . من الملاحظ قلة الدراسات التي تناولت أنماط الشخصية، مقارنة بالدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي.
5. كان تركيز الدراسات التي تناولت أنماط الشخصية أو الالتزام التنظيمي على القطاعين العام أو الخاص في مختلف البيئات العربية.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفا للمنهجية المتبعة في هذه الدراسة، ووصفا للمجتمع الذي ستطبق عليه الدراسة وعينتها، والتعريف بأداة الدراسة وطرق التأكد من مدى صدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في استخراج النتائج.

1.3 منهجية الدراسة

تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الميداني، الذي يتضمن مسحا مكتبيا مستندا إلى المراجع والمصادر والدراسات السابقة والبحوث المنشورة؛ لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات وذلك باستخدام أداة الدراسة وتحليلها إحصائيا للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع مديري المدارس الثانوية موزعين على مديريات محافظة الكرك (مديرية القصبة، ومديرية القصر، ومديرية الأغوار الجنوبية، ومديرية المزار الجنوبي) والبالغ عددهم (86) مديراً ومديرة، وقد تم توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب النوع الاجتماعي والخبرة والمؤهل، والجدول (1) يبين ذلك.

جدول(1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي والمؤهل والخبرة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	المجموع
النوع الاجتماعي	ذكر	34	71
	أنثى	37	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	8	71
	بكالوريوس + دبلوم	50	
	ماجستير	13	
الخبرة	أقل من 10 سنوات	13	71
	من 10 سنوات فأكثر	58	

3.3 أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة لهذه الدراسة اعتمادا على الإطار النظري والدراسات السابقة في موضوع الدراسة؛ وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسـئلتها، والاستبانة مكونة من ثلاثة أجزاء هي:

1. **الجـزء الأول:** ويشتمل على المعلومات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة(النـوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

أ. النوع الاجتماعي وله فئتان: (ذكر). (أنثى)

ب. سنوات الخبرة وله مستويان: (أقل من 10 سنوات) . (من 10 سنوات فأكثر)

د. المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: (بكـالوريوس). (بكـالوريوس + دبلـوم). (ماجستير فأكثر).

2. **الجزء الثـاني:** ويشتمل على الفقرات التي تقيس أنماط الشخصية وعدد فقراتـه (26) فقرة، وقد تم اعتماد مقياس أيزنك للشخصية، والذي يتكون من(57) فقرة موزعة على الأبعاد التالية:

أ. انبساطي – انطوائي: ويتكون من 24 فقرة.

ب. اتزان – انفعالي: ويتكون من 24 فقرة.

ج. مقياس للكذب وله 9 فقرات.

وقد تم استبعاد الفقرات التي تخص مقياس الكذب؛ وذلـك لطبيعـة المجتمـع المبحوث (مديري المدارس)، وحاولت الدراسة التركيز على البعدين (انبـساطي - انطوائي) و(اتزان – انفعالي)، وتم اختيار فقرات محددة للبعدين وذلك لكثرة فقرات المقياس والبالغة (48) فقرة، إضافة لوجود فقرات أخرى تقيس الالتزام التنظيمـي، وتم اختيار الفقرات التي تناسب المجتمع المبحوث وهي:

انبساطي - انطوائي	اتزان - انفعالي
أرغب في اقتناء الأشياء المثيرة	أحتاج إلى أصدقاء يفهمونني كي أشـعر بالارتيـاح والابتهاج
أعالج الأمور ببساطة دون تدقيق وتمحيص	أنزعج إلى حد كبير لو رفض طلب لي
أقوم بعمل أشياء على نحو متسرع دون تأمل أو تفكير	يثور مزاجي ويهدأ بسرعة
أقوم بأعمالي على نحو ارتجالي	أحبط دون سبب كاف لذلك
أتمهل وأفكر مليا قبل الإقدام على أي عمل أقوم به	أخجل فجأة عندما أريد الحديث إلى شخص غريب
أرغب وبشكل ملح في الخروج من المنزل	أقلق حيال أشياء كان ينبغي ألا أفعلها أو أقولها
أفضل المطالعة على التحدث مع الآخرين بصفة عامة	ينتابني النشاط الشديد عندما يتطلب عملي ذلك
يغلب علي طابع الهدوء عندما أكون مع الآخرين	يضايقني الشعور بذنب قد ارتكبته
أحب نوع العمل الذي يتطلب انتباهاً شديداً ودقيقاً	أصف نفسي أنني شخص متوتر الأعصاب
أكون متضايقا إن لم أرَ الكثير من الناس	تتزايد نبضات قلبي وخفقانه
أثق نفسي تماما	تنتابني نوبات من الارتجاف والارتعاش
أقوم بأشياء تتطلب سرعة في تنفيذها	أستثار وأنفعل بسرعة كبيرة
يعتقد الآخرون أني حيوي ونشيط	أعاني كثيرا من مشاعر القلق بدون سبب ظاهر

3. **الجزء الثالث:** ويشتمل على الفقرات التي تقيس الالتزام التنظيمي وعدد فقراتـه (13) فقرة.

4.3 صدق الأداة:

ويعني مدى قدرة الأداة على قياس البنية الافتراضية، وقد أعتمد الباحث على صدق المحتوى للتأكد من صدق الأداة.

صدق الظاهري للأداة في أجزائها الثلاثة: إذ بعد أن قام الباحث بـصياغة الجـزء الأول المكون من المعلومات الديموغرافية للمستجيبين والمتضمن للمتغيرات(النـوع

الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي) لمديري المدارس الثانوية، وصياغة الجزء الثاني من الأداة بصورتها الأولية والملحق (أ) يبين ذلك؛ إذ بلغ عدد الفقرات التي تقيس نمط الشخصية لمديري المدارس الثانوية والتي بلغ عدد فقراتها (26) فقرة، كما وقد صاغ الباحث الجزء الثالث من الأداة لقياس التزام مديري المدارس الثانوية والبالغ عدد فقرتها (13) فقرة؛ تحقق الباحث من صدق المحتوى لكل الأجزاء الثلاثة للأداة على النحو التالي:

تم عرض أداة الدراسة في أجزائها: الأول والثاني والثالث وفي صورتها الأولى على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية، وتربية وعلم نفس، واللغة العربية، وبلغ عددهم (22) محكما والملحق (ج) يبين ذلك؛ إذ كان الغرض من التحكيم التحقق من:

أ- مدى مناسبة الفقرة.

ب- مدى انتماء الفقرة.

ج- مدى دقة ووضوح الفقرة لغوياً.

د- إجراء التعديل المقترح في حالة كون الفقرة غير مناسبة.

وقد تم فعلاً الأخذ بملاحظات المحكمين الأفاضل، إذ تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف بعضها الآخر حتى خرجت بصورتها النهائية والملحق (ب) يبين ذلك.

5.3 ثبات الأداة:

تم تطبيق أداة الدراسة على (15) مدير ومديرة من مجتمع الدراسة، وتم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ الفا، والجدول (2) يبين قيم معاملات الثبات.

جدول (2)

قيم معاملات الثبات

الأداة	النمط	معامل الثبات
أنماط الشخصية	الانبساطي- الانطوائي	0.81
	ألاتزاني - الانفعالي	0.89
الالتزام التنظيمي		0.81

يتبين من خلال الجدول (2) أن معامل الثبات لأداة أنماط الشخـصية تـراوح مابين (0.81 - 0.89) فقد بلغ للنمط (الانبساطي - الانطوائي) (0.81)، ولـلنمط (الاتزاني – الانفعالي) (0.89)، وهي معاملات مقبولة، أما أداة الالتزام التنظيمـي فقد بلغ معامل الثبات (0.81) وهي نسبة ثبات مرتفعة ومقبولة لأغـراض إجـراء الدراسة.

6.3 متغيرات الدراسة:

اهتمت الدراسة بالتعرف إلى أنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، والكشف عن الفروق الدالة إحـصائياً بالنسبة إلى أنماط الشخصية التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتمـاعي، والخبرة، والمؤهل)، والكشف أيضاً عن الفروق في درجة الالتزام التنظيمي الـسائد والتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية(النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهـل)، وبهـذا فهي تشمل متغيرين تابعين وثلاثة متغيرات مستقلة وذلك على النحو التالي:

1- **النوع الاجتماعي:** وله فئتان: 1- ذكر 2- أنثى.
2- **الخبرة** : ولها مستويان: (أقل من 10 سنوات)، (10 سنوات فأكثر) .
3- **المتغير التابع الأول:** أنماط الشخصية(الانبساط – الانطـواء) و(الاتـزان – الانفعال).
4- **المتغير التابع الثاني:** الالتزام التنظيمي.

7.3 المعالجات الإحصائية

استخدمت في الإجابة عن أسئلة الدراسة الأساليب الإحصائية الآتية:

1. تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للإجابة عن السؤال الأول.
2. تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الثاني.
3. تم استخدام التكرارات وقيمة (كاي تربيع) ومعامل التوافق Kappa للإجابة عن السؤال الثالث.
4. تم استخدام اختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي للإجابة عن السؤال الرابع.
5. تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الخامس.

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج

للإجابة عن أسئلة الدراسة فقد تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة بالنسبة للفقرات الواردة في الاستبانة، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار (ت)، ومعامل الارتباط.

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول والذي كان نصه" **ما الأنماط الشخصية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك ؟**

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل نمط والجدول (3) يبين نتائج ذلك.

جدول (3)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات المديرين على أنماط الشخصية

		العدد	النسبة المئوية	المجموع
الانطواء –	الانطواء	10	14.1	71
الانبساط	الانبساط	61	85.9	
اتزان - انفعال	انفعال	11	15.5	71
	اتزان	60	84.5	

يتبين من الجدول (3) فيما يخص بعد (الانطواء – الانبساط)، بلغت النسبة المئوية لنمط الانطواء (14.1) ولبعد الانبساط (85.9)، أي أن سمة الشخصية لغالبية أفراد العينة هي نمط الانبساط على حساب نمط الانطواء. أما فيما يتعلق ببعد (اتزان - انفعال)، بلغت النسبة المئوية لبعد الاتزان(84.5)، ولبعد الانفعال(15.5).

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة على السؤال الثاني والذي ينص: **"ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك؟"**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على أداة الالتزام التنظيمي والجدول (4) تبين نتائج ذلك.

جدول(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الالتزام التنظيمي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
4	تهمني سمعة ومستقبل مدرستي التي اعمل بها	4.70	.45	مرتفع
11	ابذل جهدا اكبر لمساعدة المدرسة على النجاح	4.61	.51	مرتفع
7	ارتبط ارتباطا قويا تجاه إدارة مدرستي الحالية	4.43	.55	مرتفع
2	تتطابق أهدافي مع أهداف الوزارة التي اعمل بها	4.38	.51	مرتفع
3	افتخر واعتز عندما اخبر الآخرين بأنني اعمل في إدارة مدرستي	4.19	.90	مرتفع
1	أقوم بأي مهمة من اجل إدارة مدرستي	4.08	.89	مرتفع
12	أكون سعيدا إذا ما قضيت بقية خدمتي الوظيفية في الإدارة التي اعمل بها حاليا	3.78	.96	مرتفع
5	ارفض نقلي إلى جهة عمل أخرى لقناعتي بعملي في إدارة المدرسة	3.68	1.11	مرتفع
8	يعتبر عملي في هذه الإدارة أفضل فرصة عمل أتيحت لي	3.42	1.05	متوسط
6	سأترك الإدارة إذا عرض علي عمل في مكان آخر بأجر أعلى	3.21	1.20	متوسط
10	ارتبط بإدارة أخرى أفضل مما أنا مرتبط بـإدارة مدرستي	2.04	1.03	منخفض
9	اشعر بقليل من الولاء نحو إدارة مدرستي	1.97	1.08	منخفض
13	أنتهز الفرصة لو أتيحت لي للتهرب من المسؤولية والعمل دون أن يلاحظ أحد	1.85	1.09	منخفض
الكلي		4.01	.33	مرتفع

يتبين من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات الالتزام التنظيمي قد تراوحت بين (1.85- 4.70) فقد كان أدناها للفقرة (13) والتي تنص " أنتهز الفرصة لو أتيحت لي للتهرب من المسؤولية والعمل دون أن يلاحظ أحد " وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.46) وبانحراف معياري بلغ (1.09) وكان تقديرها منخفضا، أما أعلاها فقد كان للفقرة(4) والتي تنص:" تهمني سمعة ومستقبل

مدرستي التي أعمل بها " بمتوسط حسابي بلغ (4.70) وبانحراف معياري بلغ (.45) وكان تقديرها مرتفعا، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية للفقرات الأخرى يتضح أن الفقرتين (6، 8) كان تقديرهما متوسـطا، والفقـرات(9،10،13) كـان تقـديرها منخفضا، وباقي الفقرات كان تقديرها مرتفعا.

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

للإجابة عن السؤال الثالث والذي كان نصه: **"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين أنماط الشخصية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى لـ ـ (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟"**

للإجابة على السؤال تم دراسة أثر كل متغير لوحده وعلى النحو التالي:

النوع الاجتماعي

تم حساب التكرارات وقيمة (كاي تربيع) ومعامـل التوافـق Kappa للنـوع الاجتماعي والجدول(5) يبين ذلك.

جدول(5)

التكرارات وقيمة كاي تربيع ومعامل التوافق لإجابات المديرين للنوع الاجتماعي على أنماط الشخصية

النوع الاجتماعي	النمط		قيمة كاي	مستوى الدلالة	معامل التوافق	مستوى الدلالة
	انطواء	انبساط				
ذكر	4	30	.290(b)	0.590	-.046	0.590
أنثى	6	31				
	انفعال	اتزان				
ذكر	4	30	.693(b)	.405	-.074	0.405
أنثى	7	30				

يتبين من الجدول (5) عدم وجود فروق دالة إحصائية في أنمـاط الشخـصية تعزى إلى النوع الاجتماعي لأن مستوى الدلالة أقل من (0.05) .

بالنسبة للخبرة :

تم حساب التكرارات وقيمة (كاي تربيع) ومعامل التوافق Kappa للخبرة والجدول(6) يبين ذلك.

جدول(6)

التكرارات وقيمة كاي تربيع ومعامل التوافق لإجابات المديرين للخبرة على أنماط الشخصية

الخبرة	النمط		قيمة كاي	مستوى الدلالة	معامل التوافق	مستوى الدلالة
	انطواء	انبساط				
أقل من 10	1	12	.537(b)	0.464	-.086	0.464
11 سنة وأكثر	9	49				
	انفعال	اتزان				
أقل من 10	2	11	.000(b)	0.990	-.001	0.990
10 سنوات فأكثر	9	49				

يتبين من الجدول (6) عدم وجود فروق دالة إحصائية في أنماط الشخصية تعزى إلى الخبرة لأن مستوى الدلالة أقل من (0.05).

بالنسبة للمؤهل:

تم حساب التكرارات وقيمة (كاي تربيع) للمؤهل والجدول(7) يبين ذلك.

جدول(7)

التكرارات وقيمة كاي تربيع ومعامل التوافق لإجابات المديرين للمؤهل على أنماط الشخصية

المؤهل	النمط(انبساط-انطواء)		قيمة كاي	مستوى الدلالة
	انطواء	انبساط		
بكالوريوس	1	7	.035(a)	0.983
بكالوريوس + دبلوم	7	43		
ماجستير	2	11		
	انفعال	اتزان		
بكالوريوس	2	6	1.166(a)	0.558
بكالوريوس + دبلوم	8	42		
ماجستير	1	12		

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق دالة إحصائية في أنمـاط الشخـصية تعزى إلى المؤهل لأن مستوى الدلالة أقل من (0.05).

4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

للإجابة عن السؤال الرابع والذي كان نصه " **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05) في مستوى الالتزام التنظيمـي لـدى مـديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى لـ (النـوع الاجتمـاعي، والخبـرة والمؤهل العلمي) ؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم دراسة أثر كل متغيـر لوحـده علـى الالتـزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك ولم يستخدم تحليل التباين الثلاثي المتعدد لوجود خلايا بها اقل من (5) أفراد .

النوع الاجتماعي

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجموعة(ذكـور ، إنـاث) ، وتـم استخدام اختبار (ت) لدراسة أثر النوع الاجتماعي على الالتزام التنظيمي والجدول (8) يبـين نتائج ذلك .

جدول (8)

نتائج اختبار(ت) لأثر النوع الاجتماعي على الالتزام التنظيمي

المجموعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الذكور	3.53	.30	-.987	69	.327
الإناث	3.60	.30			

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالة (α ≥ 0.05) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى لـ النوع الاجتماعي.

بالنسبة للمؤهل العلمي :

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجموعة(بكـالوريوس، وبكالوريوس + دبلوم، وماجستير) والجدول (9) يبين نتائج ذلك.

جدول (9)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على الالتزام التنظيمي لمستويات المؤهل العلمي

المجموعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	4.00	0.25
بكالوريوس + دبلوم	4.03	0.32
ماجستير	4.11	0.40
الكلي	4.04	0.33

يتبين من الجدول (9) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمـستويات المؤهل لأداء أفراد عينة الدراسة على الالتزام التنظيمي، ولمعرفة إذا كانـت هـذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحـادي لـدرجات الالتـزام التنظيمي، والجدول (10) يبين نتائج ذلك.

جدول (10)

تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل على الالتزام التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجموعة	0.010	2	0.005	0.054	0.948
الخطأ	6.445	68	0.095		
المجموع	6.455	70			

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى للمؤهل العلمي.

الخبرة

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجموعة، وتم استخدام اختبار (ت) لدراسة أثر الخبرة على الالتزام التنظيمي والجدول (11) يبـين نتـائج ذلك.

جدول (11)

نتائج اختبار(ت) لأثر الخبرة على الالتزام التنظيمي

المجموعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 10 سنوات	3.59	0.28	0.376	69	0.708
10 سنوات فأكثر	3.56	0.30			

يتبين من الجدول(12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى للخبرة .

5.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

للإجابة عن السؤال الخامس والذي كان نصه " **هل توجد علاقـة ذات دلالـة إحصائية بين أنماط الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى مـديري المـدارس الثانوية في محافظة الكرك؟**

للإجابة عن السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أداء أفـراد عينـة الدراسة على أداة أنماط الشخصية وأداة الالتزام التنظيمي والجدول (13) يبين نتائج ذلك.

جدول (13)

معامل ارتباط بيرسون بين أنماط الشخصية والالتزام التنظيمي

نمط الشخصية	معامل الارتباط
الانبساطي	.728(*)
الانطوائي	.172
ألاتزاني	.383
الانفعالي	-.086

يتبين من الجدول (13) أن معامل الارتباط بين النمط الانبساطي والالتـزام التنظيمي كان يساوي ((*)728) وهي قيمة موجبة و دالة إحصائيا عنـد مـستوى الدلالة (α = 0.05)، ومعامل الارتباط بين النمط الانطوائي والالتزام التنظيمي كان يساوي (172.) وهي قيمة موجبة ومتدنية وغير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالـة (α = 0.05)، ومعامل الارتباط بين النمط ألاتزاني والالتزام التنظيمي كان يساوي (383.)وهي قيمة موجبة وغير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالـة (α = 0.01)، ومعامل الارتباط بين النمط الانفعالي والالتزام التنظيمي كان يساوي(086.-) وهـي قيمة سالبة وغير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = 0.05).

2.4 مناقشة النتائج

مناقشة نتائج السؤال الأول

والذي ينص: ما الأنماط الشخصية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك؟

فقد أشارت النتائج إلى أن سمة الشخصية لغالبية أفراد العينة هي نمط الانبساط على حساب نمط الانطواء وقد بلغت النسبة المئوية لنمط الانطواء (14.1) ولبعد الانبساط (85.9)، وبنـاء على ذلك فإن أغلبية مديري المدارس الثانوية في محافظة الكـرك يتـصفون بـصفات الـنمط الانبساطي فهم اجتماعيو الاتجاه، واقعيو التفكير، ويميلون إلى المرح، وينظرون إلـى الأشياء في محيطها كما هي من حيث قيمتها المادية الواقعية، لا لأهميتها ودلالاتهـا المثالية، وهم بذلك يتعاملون مع الواقع الذي يعيشونه بدون خيـالات أو تـأملات، ويعالجون أمور حياتهم بالممكن والمتاح من الطاقة الفعلية، وينجحون فـي أغلـب

الأحيان في إيجاد الحلول التي يتوافقون من خلالها مع البيئة الاجتماعية، وذلك على العكس من نمط الشخصية الانطوائية التي اتسم بها بعضهم الذين يتحاشون الاتصال الاجتماعي ويميلون برغبة عالية إلى الانعزال والوحدة مع وجود استمرار حالة التأمل، ولديهم حساسية مفرطة نحو الآخرين وحساسية مفرطة نحو الرفض والنقد، ورفض الدخول في أي علاقات إلا بعد الحصول على ضمانات شديدة بالقبول غير المشروط بنقد، وقد يعود ذلك إلى طبيعة موقع المسؤولية لدى المديرين يتطلب التعامل مع البيئة المدرسية بما فيها من معلمين وطلبة ومستخدمين، وتعامل مع المسؤولين، وذلك يتطلب ربط علاقات واستيعاب الآخرين، والتعامل مع الواقع الذي يعيشونه، وهذا يناسبه النمط الانبساطي.

وفيما يخص بعد (اتزان - انفعال)، فإن سمة الشخصية لغالبية أفراد العينة هي نمط الاتزان على حساب نمط الانفعال وقد بلغت النسبة المئوية لبعد الاتزان (84.5) ولبعد الانفعال (15.5)، وبناء على ذلك فإن أغلبية مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك يتصفون بصفات نمط الاتزان فالغالبية تتصف بالهدوء، والرزانة، واعتدال المزاج، أما الأقلية فتتصف بصفات نمط الانفعال الذي يتصف بسرعة الغضب، وتعقد الفكر، ويمكن تفسير ذلك أن طبيعة موقع مديري المدرسة تتطلب الهدوء، والرزانة، فهو يتعامل مع مجتمع تربوي يضم معلمين يقاربونه في الخبرة والمؤهل والعمر، إضافة إلى أن التعامل مع الطلبة ومراعاة فترة المراهقة لديهم تحتاج لمزيد من الهدوء والتعامل مع هذه الفئة العمرية.

مناقشة نتائج السؤال الثاني

والذي كان نصه " ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك؟"

أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات الالتزام التنظيمي قد تراوحت بين (1.85- 4.70) وكان أدناها للفقرة (13) والتي تنص " أنتهز الفرصة لو أتيحت لي للتهرب من المسؤولية والعمل دون أن يلاحظ أحد " وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.46) وبانحراف معياري بلغ (1.09) وكان تقديرها منخفضا، أما أعلاها فقد كان للفقرة(4) والتي تنص:" تهمني سمعة ومستقبل مدرستي التي أعمل بها " بمتوسط حسابي بلغ (4.70) وبانحراف معياري بلغ (.45) وكان تقديرها مرتفعا، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية للفقرات الأخرى يتضح أن الفقرتين (6، 8) كان

تقديرهما متوسطا، والفقرات(9،10،13) كان تقديرها منخفضا، وباقي الفقرات كان تقديرها مرتفعا.

وهذا يدل على أن غالبية مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لـديهم الالتزام التنظيمي لإداراتهم، فقد تبين أن غالبية مديري المـدارس يهمهـم سـمعة ومستقبل مدارسهم التي يعملون بها من خلال إجابتهم على الفقرة رقم (4) مـن أداة الالتزام التنظيمي، وقد يعود ذلك إلى أن سمعة المدرسة تؤثر تأثيرا مباشـرا علـى سمعة مديرها، فكلما كانت سمعة المدرسة سمعة جيدة كان المـدير يتمتـع بـنفس السمعة فيرتقي هو بمدرسته وترقي المدرسة به، وقد تكون إدارته للمدرسة خطـوة تؤدي به إلى الأمام، وكذلك يتبين أن أغلبية المديرين يتجهـون نحـو بـذل جهـد مضاعف لإنجاح مدارسهم، وقد يعود السبب أيضا للسبب الـذي ذكرنـاه فنجـاح المدرسة يؤدي إلى نجاح مديرها فبالقدر الذي تنجح فيه المدرسة بالقيـام بمهماتهـا بقدر ما يكون النجاح عائد على المدير نفسه.

ونلاحظ من خلال إجابات المديرين أن عددا قليلا من المـديرين ينتهـزون الفرصة لو أتيحت لهم للتهرب من المسؤولية والعمل، وقد يعود ذلك إلـى الـوازع الديني لدى بعضهم والذي يحتم على الإنسان أن يعمل بضميره وأن يتقـي الله فـي عمله، إضافة إلى أنه يعتبر نفسه رأس الهرم في المدرسة وهـو القـدوة للمعلمـين والطلبة، وعلى القدوة أن يتحمل المسؤولية والقيام بأعماله على أكمل وجـه، وقـد يعود ذلك إلى خوف المديرين من العقوبات المترتبة على ذلك.

وهذه النتائج تتفق مع دراسة (حنونة، 2005) والتي أشارت كذلك إلى وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غـزة، واتفقت كذلك مع دراسة (العوفي، 2005)، والتي أشارت إلى أن عينة الدراسة تميل إلى الموافقة على أن هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة، واتفقـت مـع دراسـة (العوفي، 2005). والتي أشارت إلى أن عينة الدراسة تميل إلى الموافقة علـى أن هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة، واتفقت مع دراسة سـيفات (cevat, 2001) والتي أشارت إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين عال.

وخالف هذه النتيجة نتائج دراسة (خضير والنعيمي، 1996) والتي أشـارت إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، ويبدو أن ذلك يعود إلى حجم العينة الذي بلغ في دراسة خضير والنعيمي (1274) بينما بلغ في هذه الدراسة (71)، وأيضا إلـى اختلاف البيئة بين الدراستين فقد أجريت دراسة خضير والنعيمي في العراق والتـي يعاني فيها الموظفون الحكوميون خاصة أساتذة الجامعات الكثيـر مـن الـضغوط، ومنها قلة الرواتب، وافتقارهم للعدالة، والظروف الاجتماعية التي يعيشونها، بينمـا طبقت هذه الدراسة على البيئة الأردنية والتي يتمتع بها المديرون بنوع من العدالـة وزيادة في الرواتب مقارنة مع موظفي العراق، إضافة إلى اختلاف الثقافة بين أفراد المجتمعين فأفراد المجتمع عند خضير والنعيمي جميعهم أساتذة جامعيين، وأفراد هذه الدراسة هم مديرو مدارس، وذلك يعني أن المستوى التعليمي والخبرات والمجالات تختلف بين المجتمعين.

مناقشة نتائج السؤال الثالث

والذي كان نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الشخصية السائدة لدى مـديري المـدارس الثانويـة فـي محافظة الكرك تعزى لـ ـ (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في أنماط الشخصية تعزى إلـى (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)

ويمكن تفسير ذلك بأنه يعود إلى القوانين المتبعة في وزارة التربية والتعلـيم في تعيين مديري المدارس فيشترط أن يكون حاصـلاً علـى دبلـوم عـالي بعـد البكالوريوس كحد أدنى باستثناءات بسيطة، وأن أغلب مديري المـدارس يتمتعـون بخبرة طويلة وذلك لكلا الجنسين (المديرين والمديرات).

وتتوافق هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابق ومنها دراسة (ديرانـي، 1995)، وتتوافق مع دراسة (أبو كف، 1990) والتي أشارت إلى عدم وجـود فـروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المديرين فـي سـمات الاتـزان الانفعـالي والاجتماعي تعزى إلى المؤهل أو الخبرة.

مناقشة نتائج السؤال الرابع

والذي كان نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى لـ (النوع الاجتماعي، والخبرة والمؤهل العلمي) ؟

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى لـ النوع الاجتماعي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \geq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى للمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى للخبرة.

ويعود ذلك إلى الأسباب التي ذكرت عند مناقشة نتائج السؤال الثالث. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العوفي، 2005)، واتفقت مع دراسة (حنونة، 2007) من حيث النوع الاجتماعي.

وتخالف هذه الدراسة دراسة (فلمبان، 2008) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي تبعا للنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي.

وقد يعود ذلك إلى اختلاف البيئات التي أجريت فيهما الدراستين، وكذلك اختلاف مجتمعي الدراستين حيث أجريت دراسة (فلمبان، 2008) على المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، بينما أجريت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية.

وخالفت نتائج هذه الدراسة دراسة (الفضلي، 1997) والتي أشارت إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مستوى متوسط الالتزام التنظيمي بين مختلف المتغيرات الشخصية .

وقد يعود هذا الاختلاف إلى أن دراسة الطجم طبقت على خمس جهات حكومية في الكويت، بينما طبقت هذه الدراسة على مؤسسات تربوية في الأردن هي

المدارس الثانوية، فاختلاف البيئتين ونوعية مجتمعي الدراستين قد يكون العامل الأساس في هذا الاختلاف.

وتخالف هذه النتائج دراسة (أبو ندا، 2007) والتي أشارت إلى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية.

ويعود هذا الاختلاف بين هذه الدراسة ودراسة (أبو ندا، 2007) إلى اختلاف البيئتين اللتين أجريتا فيهما هذه الدراسة فالبيئة الفلسطينية وما تعانيه من ويلات الاحتلال والضغوط التي يمارسها الاحتلال على الشعب الفلسطيني، والوضع الاقتصادي المتردي للمجتمع الفلسطيني يخالف حتما البيئة الأردنية التي أجريت فيها هذه الدراسة، إضافة إلى أن مجتمع الدراسة في دراسة أبو ندا كان يمثل موظفي الوزارات الفلسطينية، ومجتمع دراسة حنونة كان يمثل العاملين في الجامعات الفلسطينية بينما مجتمع هذه الدراسة يمثل مديري المدارس الثانوية وهم يختلفون عن مجتمعات الدراستين السابقتين في المستوى التعليمي والخبرات والدورات التدريبية.

وقد خالفت هذه الدراسة نتائج دراسة (الطجم، 1996) فيما يخص المؤهل العلمي فأشارت نتائج دراسة الطجم إلى وجود علاقة سلبية بين المؤهل التعليمي ومستوى الالتزام التنظيمي، بمعنى أن الالتزام التنظيمي يقلّ كلّما ارتفع المستوى التعليمي. وقد يعود ذلك إلى اختلاف البيئات التي أجريت فيها الدراستان فدراسة الطجم أجريت على البيئة السعودية والتي تختلف عن البيئة الأردنية من حيث المستوى التعليمي والثقافي زيادة على ذلك أن الوضع الاقتصادي ودخل الفرد في البيئة السعودية يختلف عن الوضع الاقتصادي ودخل الفرد في البيئة الأردنية والذي يعود لصالح البيئة السعودية، إضافة إلى أن مجتمع الدراسة عند الطجم مثل المؤسسات الصناعية والشركات، بينما في هذه الدراسة فكان مجتمعها يمثل مؤسسة تربوية فتختلف الثقافات والمستوى التعليمي بين المجتمعين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

والذي كان نصه: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط الشخـصية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك؟

أشارت النتائج إلى أن معامل الارتباط بين النمط الانبساطي والالتزام التنظيمي كان يساوي((*)728) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$)، ومعامل الارتباط بين النمط الانطوائي والالتزام التنظيمي كان يساوي (172.) وهي قيمة موجبة ومتدنية وغير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ومعامل الارتباط بين النمط ألاتزاني والالتزام التنظيمي كان يـساوي(383.) وهـي قيمـة موجبة وغير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) ، ومعامل الارتبـاط بين النمط الانفعالي والالتزام التنظيمي كان يساوي(086.-) وهي قيمة سالبة وغيـر دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) .

وهذا دليل على وجود علاقة ارتباطية بين أنماط الشخصية من جهـة وبـين الالتزام التنظيمي من جهة أخرى لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك.

مما يعني أنه يمكننا التنبؤ بـالالتزام التنظيمي لدى مديري المـدارس عنـد معرفة الأنماط الشخصية السائدة لدى المديرين، كما أن هذه النتيجة تعني أنه كلمـا ارتفعت قيمة الأنماط الشخصية ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي.

4.3 التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. التركيز على أنماط الشخصية عند اختيار مديري المدارس لمـا لـذلك مـن أهمية في قدرة هؤلاء المديرين في نجاحهم في قيادة مدارسهم.
2. اقتصرت هذه الدراسة على علاقة أنماط الشخصية بالالتزام التنظيمي توصي الباحثة بإجراء دراسات لعلاقة أنماط الشخصية بمتغيرات أخرى مثل المناخ التنظيمي والتمكين الإداري والرضا الـوظيفي وغيرهـا مـن المتغيـرات، وتوصي الباحثة أيضا بإجراء مثل هذه الدراسة على معلمي المدارس.

3. اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية في محافظـة الكـرك، لذلك توصي الباحثة بإجراء دراسات أخرى وعلى كافة المناطق وعلى جميع المراحل في مدارس المملكة.
4. من خلال نتائج استجابات أفراد العينة على أداة الالتزام فقد تبين أن بعضهم يمكن أن يتركوا إدارة مدارسهم إذا كان هناك فرصة أفضل في مكان أخـر لذلك توصي الباحثة بدعم مديري المدارس على كافة الصعد ماديا ومعنويا.

المراجع

أ. المراجع العربية

إبراهيم، أنيس؛ وآخرون. (1986). **المعجم الوسيط**، إدارة إحياء التراث الإسلامي، قطر.

الحديدي، ضحى. (2003). **المناخ التنظيمي السائد في المـدارس المهنيـة فـي الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة ونوع المدرسة والولاء التنظيمـي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي في هذه المـدارس**. رسـالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

حمادات، محمد حسن. (2008). **السلوك التنظيمي والتحـديات المـستقبلية فـي المؤسسات التربوية**، دار حامد، عمان، الأردن.

حواس، أميرة محمد. (2003). **أثر الالتزام التنظيمي والثقـة فـي الإدارة علـى العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق علـى البنوك التجارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.

خليفة،عبد اللطيف محمد؛ رضوان، شعبان جـاب الله. (1998). بعـض سـمات الشخصية المصرية وأبعادها، **مجلة علم النفس**، العـدد(48)، ص ص28-36.

ديراني، محمد عيد. (1993**)**. السمات الشخصية للمشرفين التربـويين فـي الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية. **مجلة دراسات**، سلسلة(أ): العلـوم الإنسانية، تصدر عن عمادة البحث العلمي بالجامعة الأردنية، المجلـد(20)، يوليو، العدد(3)، ص ص19-25.

ديسلر، جاري. (2007). **إدارة المـوارد البـشرية**، ط8، ترجمـة: محمـد سـيد عبدالمتعال، دار المريخ، الرياض، السعودية.

ريان، عادل ريان. (2003). أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني، وبعض المتغيرات الموقفية"، **مجلـة**

البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كليـة التجارة،مجلـد22، عـدد1، ص ص14-23.

الزغلول، عماد عبد الرحيم؛ الهنداوي، علي فالح. (2002). **مدخل إلى علم النفس**، دار الكتاب الجامعي: العين، الإمارات العربية المتحدة.

سلامة، رتيبة محمد حسن. (2003). **الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمـين**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

السواط ، طلق؛ سندي، طلعت؛ والـشريف، طـلال. (2000). **الإدارة العامـة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة**. ط2، دار حافظ للنـشر والتوزيـع، جـدة، السعودية.

السواط، طلق عوض الله؛ العتيبي، سـعود محمـد. (1998). الـولاء التنظيمـي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه. **معهد الإدارة العامة** مسقط، السنة(19)، العدد7، ص ص11 - 61.

صالح، مأمون. (1998). **الشخصية: بناؤها، تكوينها، أنماطها، اضـطرابها**. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الصيرفي، محمد. (2005). **السلوك التنظيمي**، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

الطجم، عبدالله. (1996). قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافيـة فـي التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، عدد1، ص ص103-125

طه، فرج عبد القادر. (1993). **علم النفس وقضايا العصر**، ط٦، دار المعـارف: القاهرة.

عبد الخالق، احمد. (1994). **الأبعاد الأساسـية للشخـصية**، ط٥، دار المعرفيـة الجامعية: الإسكندرية.

عبد الرحمن، محمد السيد. (1998). **نظريات الشخصية**. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة.

العتيبي، نواف بن سفر بن مفلح. (2008). **الأنماط القيادية والسمات الشخـصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى،كلية التربية، مكة المكرمة.

العجمي، راشد شبيب. (1998). تحليل العلاقة بين الـولاء التنظيمـي وإحـساس العاملين بالعدالة التنظيمية، **مجلة الإداري**، معهد الإدارة العامة، مجلـد20، عدد72، ص ص23-28 .

عشماوي، سعد الدين محمد. (2000).**أسس الإدارة وتطبيقاتهـا فـي المجـالات الأمنية**، رسالة ماجستير، مطابع أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

العميان، محمود سلمان. (2009). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عواد، رناد. (2006). **أثر سمات الشخصية لمـديري المـدارس علـى المنـاخ التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

العوفي، (2005). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، رسالة ماجـستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

غنام، ختام. (2005). **السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس.** رسالة ماجستير غيـر منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، الوطنية، نابلس، فلسطين.

الفضلي، فضل صباح. (1997). علاقة الالتزام بعلاقات العمل ما بـين الـرئيس وتابعيه والمتغيرات الشخـصية، **مجلـة الإداري**، معهـد الإدارة العامـة، مجلد(37)، عدد(11)، ص ص117-126.

فلمبان، إيناس فؤاد. (2008). **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمـي لـدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينـة مكة المكرمة.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

القريوتي، محمد قاسم. (2000). **نظرية المنظمة والتنظـيم،** عمـان: دار وائـل للطباعة والنشر.

القريوتي، محمد قاسم. (1993). **السلوك التنظيمي**. ط2، المطبعة الوطنية، عمان، الأردن.

أبو كف، علي أحمد. (1990). **السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

اللوزي، موسى. (2003). **التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم**، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

المطيري، تامر ملوح. (1998). **فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي**، الرياض، دار اللواء للنشر والتوزيع.

المعاني، أيمن. (1996). **الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع،** ط1، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن.

ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم. (د.ت) **لسان العرب**، دار صادر، بيروت، لبنان.

الميلادي، عبدالمنعم. (2006). **الشخصية وسماتها**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

أبو ندا (2007). **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة.

الهنداوي، ياسر فتحي. (2002). **الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1999). **الولاء التنظيمي للمدير السعودي**"، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

يوسف، درويش عبدالرحمن. (1999). تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلد6، عدد1، ص ص 43-46.

يونس، انتصار. (1998). **سيكولوجية النمو والشخصية**، دار المعارف، القاهرة.

ب. المراجع الأجنبية

Bogler Ronit & Somech Anit (2004). **Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools.** Teaching and Teacher Education (Elsevier Ltd), Vol, 20 , PP. 13.

Brown, U. & Gaylor, K.(2002). Organizational Commitment in Higher Education. Department of Business available on line. www.midestacdemy.org.

Cevat, celep. (2001). "teachers organizational commitment in educational organizations". **National forum of teacher educational journal**, vol, 11e, no, 3, pp.1-10

Cheng, Y.c. (1990). **The Relationship of job attitudes and Orgazational environment**. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association Boston.

Kantor, Rosarth M.(1988). **"Commitment and Social Organization, As Study of Commitment:Mechanism in Utopian Community"**, New York, American Socio –Logical Review. p.p. 499-517.

Kiesler, Charles, (1991). **"The Psychology of Commitment Experiments Linking Behavior to Belief"**, New York Academic Press, p.p 13.

Richardson, Lena Q. (2001). **A Correlation Study of Teachers Levels of Commitment and Their Perceptions of Shared Decision –Making in New York City Public Elementary School.** (Doctoral dissertation, ST. JOHN'S University, School of Education and Human Services). Dissertation Abstract International, Sep, Vol. 62, No. 03, PP. 869, A.

Rosin**,** Hozel M. and Kareen Korabik; (1991). Work places Affective responses and intention to leave among women mangers **Journal of Occupational Psychology,** vol.,،64(4)**,** pp.317-330.

Solomon. B. (2007). The Relationships among middle level Leadership, teacher commitment, teacher collective efficacy, and student achievement school climate, and the institutional commitment of teacher. Abstract from: **ProuQest file: DAI, Item:** 60/10.

Steers, R M (1977). **Antecedents and outcomes of organizational commitment. Administrative science Quarterly**. Vol. 22,No. 01, 46-56.

Turan, selahattin. (1998). " **A study of organizational climate and organizational commitment in human organizations**." (Dokotral dissertation, Ohio University). Dissertation abstracts International, Oct, Vol, 59, No. o4, pp. 1038, A.

Wayne, Hay & Richard, Rees (2005). **Subordinate Loyalty to Immediate Superior: A neglected Concept in the Study of Educational Administration.** Sociology of Education, Vol. 47, No. 02, p.268.

ملحق (أ)
أداة الدراسة بصورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة

أخي المدير / أختي المديرة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاتـــــه...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: الأنماط الشخصية وعلاقتها بـالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك. ومـن أجـل تحقيـق أهداف هذه الدراسة، والإجابة عن أسئلتها فقد تم تطوير هذه الاستبانة. يرجـى التكرم بالإجابة على فقراتها، علما أن جميع إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولـن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا فائق الاحترام

الباحثة

سوزان حسن الصرايرة

طالبة ماجستير / إدارة تربوية

جامعة مؤتة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة (X) داخل المربع الذي يناسب إجابتك فيما يلي:

1. النوع الاجتماعي:

أ. ذكـــــر ☐ ب. أنثـــــــى ☐

2. المؤهل العلمي:

أ. بكالوريـــوس ☐ ب. بكالوريوس + دبلوم ☐

ج. ماجستير فأكثر ☐

3. سنوات الخبرة:

أ. أقل من 10 سنوات ☐ ب. 10 سنوات فأكثر ☐

الجزء الثاني: فقرات أنماط الشخصية

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أعتقد أني أرغب في الأشياء المثيرة في معظم الأحيان					
2	أشعر بالسعادة وأعالج الأمور ببساطة دون تدقيق وتمحيص					
3	أعتقد أنني أقوم بعمل أشياء على نحو متسرع دون تأمل					
4	أعتقد أنني أقوم بأعمالي على نحو ارتجالي معظم الأحيان					
5	أعتقد أني أتمهل وأفكر مليا قبل الإقدام على أي عمل					
6	أشعر برغبة دائمة في الخروج من المنزل					
7	أفضل المطالعة على التحدث مع الآخرين بصفة عامة					
8	أعتقد أن طابع الهدوء يغلب علي عندما أكون مع الآخرين					
9	أحب نوع العمل الذي يتطلب انتباها شديدا ودقيقا					
10	أشعر بتعاسة شديدة إن لم أر كثيرا من الناس معظم الأحيان					
11	أرغب القيام بأشياء تتطلب سرعة في تنفيذها					
12	أعتقد أن الآخرين يعتقدون أني حيوي ونشيط					
13	أشعر أن الآخرين يعتقدون أني حيوي ونشيط					
14	أشعر بحاجة إلى أصدقاء يفهمونني كي أشعر بالارتياح					
15	أشعر بالانزعاج إلى حد كبير لو رفض طلبي					
16	أعتقد أن مزاجي يثور ويهدأ في أحيان كثيرة					
17	أعتقد أني أشعر بالإحباط دون سبب كاف لذلك					
18	أشعر بالخجل فجأة عندما أريد الحديث إلى شخص غريب					
19	أشعر بالقلق حيال أشياء كان ينبغي ألا أفعلها أو أقولها					
20	أشعر بنشاط شديد أحيانا وبالبلادة أحيانا أخرى					
21	أعتقد أن الشعور بالذنب يضايقني في كثير من الأحيان					
22	أعتقد أني شخص متوتر الأعصاب في أحيان كثيرة					
23	أشعر كثيرا بتزايد نبضات قلبي وخفقانه					
24	أشعر بنوبات من الارتجاف والارتعاش أحيانا					
25	أشعر أني شخص سريع الاستثارة والانفعال					
26	أعتقد أني أعاني كثيرا من مشاعر القلق بدون سبب ظاهر					

الجزء الثاني: فقرات الالتزام التنظيمي

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أعتقد أن لدي الاستعداد بالقيام بأي مهمة من أجل استمراري بإدارة مدرستي					
2	أشعر أن أهدافي تتطابق مع أهداف الوزارة التي أعمل بها					
3	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في إدارة مدرستي					
4	تهمني سمعة ومستقبل مدرستي التي أعمل بها					
5	أرفض نقلي إلى جهة عمل أخرى لقناعتي بعملي في إدارة المدرسة					
6	أعتقد أني سأترك الإدارة إذا عرض علي عمل في مكان آخر بأجر أعلى					
7	أشعر بارتباط قوي اتجاه إدارة مدرستي الحالية					
8	أشعر بقليل من الولاء نحو غدارة مدرستي					
9	أشعر بسعادة غامرة إذا ما قضيت بقية خدمتي الوظيفية في الإدارة التي أعمل بها حاليا					
10	أعتقد أنه من السهل أن أرتبط بإدارة أخرى تماما كما أنا مرتبط بإدارة مدرستي					
11	أعتقد أن لدي استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المدرسة على النجاح					
12	عملي في هذه الإدارة يعتبر أفضل فرصة عمل أتيحت لي					
13	أنتهز الفرصة لو أتيحت لي للتهرب من المسؤولية والعمل دون أن يلاحظ أحد					

ملحق (ب)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة

أخي المدير / أختي المديرة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاتـــــــه...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: الأنماط الشخصية وعلاقتها بـالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك. ومـن أجـل تحقيـق أهداف هذه الدراسة، والإجابة عن أسئلتها فقد تم تطوير هذه الاستبانة. يرجـى التكرم بالإجابة على فقراتها، علما أن جميع إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولـن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا فائق الاحترام

الباحثة
سوزان حسن الصرايرة
طالبة ماجستير / إدارة تربوية
جامعة مؤتة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة (X) داخل المربع الذي يناسب إجابتك فيما يلي:

1. النوع الاجتماعي:

أ. ذكـــــر ☐ ب. أنثـــــــــى ☐

2. المؤهل العلمي:

أ. بكالوريـــوس ☐ ب. بكالوريوس + دبلوم ☐

ج. ماجستير فأكثر ☐

3. سنوات الخبرة:

أ. أقل من 10 سنوات ☐ ب. 10 سنوات فأكثر ☐

الجزء الثاني: أنماط الشخصية: أمامك مجموعة من الفقرات تصف أنماط شخصيتك أرجو قراءتها، ووضع

إشارة (X) داخل المربع الذي يناسب إجابتك

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أرغب في اقتناء الأشياء المثيرة					
2	أعالج الأمور ببساطة دون تدقيق وتمحيص					
3	أقوم بعمل أشياء على نحو متسرع دون تأمل أو تفكير					
4	أقوم بأعمالي على نحو ارتجالي					
5	أتمهل وأفكر مليا قبل الإقدام على أي عمل أقوم به					
6	أرغب وبشكل ملح في الخروج من المنزل					
7	أفضل المطالعة على التحدث مع الآخرين بصفة عامة					
8	يغلب علي طابع الهدوء عندما أكون مع الآخرين					
9	أحب نوع العمل الذي يتطلب انتباها شديدا ودقيقا					
10	أكون متضايقا إن لم أر الكثير من الناس					
11	أثق بنفسي تماما					
12	أقوم بأشياء تتطلب سرعة في تنفيذها					
13	يعتقد الآخرون أني حيوي ونشيط					
14	أحتاج إلى أصدقاء يفهمـونني كـي أشـعر بالارتيـاح والابتهاج					
15	أنزعج إلى حد كبير لو رفض طلب لي					
16	يثور مزاجي ويهدأ بسرعة					
17	أحبط دون سبب كاف لذلك					
18	أخجل فجأة عندما أريد الحديث إلى شخص غريب					
19	أقلق حيال أشياء كان ينبغي ألا أفعلها أو أقولها					
20	ينتابني النشاط الشديد عندما يتطلب عملي ذلك					
21	يضايقني شعوري بذنب قد ارتكبته					
22	أصف نفسي أني شخص متوتر الأعصاب					
23	تتزايد نبضات قلبي وخفقانه					
24	تنتابني نوبات من الارتجاف والارتعاش					
25	أستثار وأنفعل بسرعة كبيرة					
26	أعاني كثيرا من مشاعر القلق دون سبب ظاهر					

الجزء الثالث: الالتزام التنظيمي

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أقوم بأي مهمة من أجل استمراري بإدارة مدرستي					
2	تتطابق أهدافي مع أهداف الوزارة التي أعمل بها					
3	أفتخر وأعتز عندما أخبر الآخـرين بـأنني أعمـل فـي إدارة مدرستي					
4	تهمني سمعة ومستقبل مدرستي التي أعمل بها					
5	أرفض نقلي إلى جهة عمل أخرى لقناعتي بعملـي فـي إدارة المدرسة					
6	سأترك الإدارة إذا عرض علي عمل في مكان آخر بأجر أعلى					
7	أرتبط ارتباطا قويا اتجاه إدارة مدرستي الحالية					
8	يعتبر عملي في هذه الإدارة يعتبر أفضل فرصة عمل أتيحت لي					
9	أشعر بقليل من الولاء نحو إدارة مدرستي					
10	أرتبط بإدارة أخرى أفضل مما أنا مرتبط بإدارة مدرستي					
11	أبذل جهدا أكبر لمساعدة المدرسة على النجاح					
12	أكون سعيدا إذا ما قضيت بقية خدمتي الوظيفية في الإدارة التي أعمل بها حاليا					
13	أنتهز الفرصة لو أتيحت لي للتهرب من المسؤولية والعمل دون أن يلاحظ أحد					

الملحق (ج)

أسماء محكمي أداة الدراسة

أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص	الجامعة
1	أ.د أحمد بطـ ـ ـاح	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
2	د. محمد أمين القضاة	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
3	د. منيرة الشرمـ ـان	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
4	د. صبري الطراونـة	قياس وتقويم	جامعة مؤتة
5	د. سـاري سواقـ ـد	قياس وتقويم	جامعة مؤتة
6	د. عبـدالله الصمادي	قياس وتقويم	جامعة مؤتة
7	د. علـ ـي الزعبـي	قياس وتقويم	جامعة مؤتة
8	د. أحمـد الطويسـي	مناهج وأساليب تدريس	جامعة مؤتة
9	د. حسيـن العـ ـزب	إدارة عامة	جامعة مؤتة
10	د. فيروز الضمـ ـور	إدارة عامة	جامعة مؤتة
11	أ.د. زيـ ـ ـاد المعشر	إدارة عامة	جامعة مؤتة
12	د. يوسـف السحيمـات	لغة عربية	جامعة مؤتة
13	أ.د. أنمـ ـار الكيلانـي	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
14	أ.د. هانـي الطويـ ـل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
15	د. حسيـ ـن المومني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
16	د. عاطـف بن طريف	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
17	د. هشـام الدعجـ ـة	مناهج وأساليب تدريس	الجامعة الأردنية
18	أ.د عبدالرزاق يونس	مكتبات	الجامعة الأردنية
19	أ.د. سلامـ ـة طناش	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
20	د. محمد الحنيـطـي	إدارة عامة	الجامعة الأردنية

الملحق (د)

كتاب تسهيل المهام